



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم إقتصادية و التسيير و علوم تجارية
فرع: علوم التسيير ، التخصص: ادارة اعمال

بعنوان :

تأثير التعلم التنظيمي على الاداء
الوظيفي
دراسة لعينة من المؤسسات الخدمائية في ولاية
ورقلة

من إعداد الطالبة : ام هاني بن دومة
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/05/15

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ.د.عرابة الحاج (أستاذ -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
د مزهودة نور الدين (أستاذ محاضر- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مقرر و مشرفا
أ.بوخلخال عبد الرحيم (أستاذ مساعد- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2017/2016





جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم إقتصادية و التسيير و علوم تجارية
فرع: علوم التسيير ، التخصص: ادارة اعمال

بعنوان :

تأثير التعلم التنظيمي على الاداء
الوظيفي
دراسة لعينة من المؤسسات الخدمائية في ولاية
ورقلة

من إعداد الطالبة : ام هاني بن دومة
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/05/15

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ.د.عرابة الحاج (أستاذ -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
د مزهودة نور الدين (أستاذ محاضر- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مقرر و مشرفا
أ.بوخلخال عبد الرحيم (أستاذ مساعد- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2017/2016



الاهداء

الى من سانداني في كل خطوة من حياتي

"امي و ابي"

اطال الله في عمرهما و جزاهما عني خيرا

الى اخوتي " سماح، أشرف، سراج الدين"

الى كل من يحمل لقب بن دومة و عبد الجواد

الى كل من علمني و اخذ بيدي و أنار لي درب العلم والمعرفة

الى رفيقات الدرب " عيشة، عائشة، صابرينة"

الى كل من اسعده نجاحي

اهدي هذا العمل

تقبلو مني

"امر هاني"





الشكر

اولا قبل كل شيء **الحمد لله** الذي وفقني لإتمام هذا العمل

وعملا بقوله **صلى الله عليه وسلم** " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

اتقدم بجزيل الشكر الى الدكتور "**مزهدة نور الدين**" الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل و على نصحه و توجيهه

كما اتقدم بالشكر للاساتذة المحكمين وخاصة الاستاذتين

"**بلطرش حورية و اسماء يوسف**"

الى كل الاساتذة الذين قدموا النصح لي من الكلية ومن خارجها

ولا انسى ان اتقدم بالشكر الى السادة

" **بونعمة خالد، قرين نوال، عفاف حمي** "

المؤطرين في المؤسسات محل البحث على تعاونهم

وأخيرا اتقدم بجزيل الشكر الى كل من ساهم في انجاز العمل من قريب او بعيد

"ام هاني"



الملخص:

يهدف هذا البحث الى ابراز التأثير التعلم التنظيمي على الاداء الوظيفي في المؤسسات الخدمية، من خلال العلاقة بين ابعاد التعلم التنظيمي (البعد الإستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي) وتأثيره على مستوى الاداء الوظيفي، و من اجل جمع المعلومات في الجانب النظري تم اعتماد المنهج الوصفي، اما بالنسبة للجانب الميداني تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، و فيما يخص ادوات الدراسة فقد تم استخدام الاستبيان كاداة رئيسية اضافة الى الادوات الاحصائية من اجل عملية التحليل، و تم توزيع 149 استمارة، وحللت البيانات المتحصل عليها بواسطة (spss) وبالاستعانة بالمجدول (Excel 2007)، وتوصلت الدراسة الى مجموع من النتائج أهمها: ان هناك تأثير لأبعاد التعلم التنظيمي (البعد الإستراتيجي، البعد التنظيمي) على مستوى الاداء في المؤسسات عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، الأداء الوظيفي.

ABSTRACT :

The purpose of this research is to highlight the impact of organizational learning on the performance of service institutions through the relationship between the dimensions of organizational learning (strategic dimension, organizational dimension, cultural dimension) and its impact on the level of job performance. In order to collect information in theory, The descriptive approach and the analytical method were used. In terms of the study tools, the questionnaire was used as a main tool in addition to the statistical tools for the analysis process, samples were distributed 149 and the data obtained were analyzed using (spss) and (Excel 2007), The study reached a number of results, the most important of which is that there is an effect on the level of performance in the sample of the study.

Keyword: organizational learning, job performance.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25 - 24	اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	(1 - 1)
29	عدد مفردات عينة الدراسة	(1 - 2)
30	طريقة توزيع عينة الدراسة	(2 - 2)
32	توزيع القيم حسب درجات الموافقة لمقياس ليكرت الثلاثي	(3 - 2)
32	متوسطات مقياس ليكرت الثلاثي	(4 - 2)
33	قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة	(5 - 2)
33	احصائيات الاستبيانات الموزعة والمستردة و المستخدمة في الدراسة	(6 - 2)
35	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	(7 - 2)
35	توزيع افراد العينة حسب العمر	(8 - 2)
36	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(9 - 2)
36	توزيع افراد عينة الدراسة حسب مسمى الوظيفة	(10 - 2)
37	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(11 - 2)
38	تصنيف المؤسسات بحسب عدد العمال	(12 - 2)
42	الاحصاءات الوصفية الخاصة بالبعد الاستراتيجي	(13 - 2)
43	الاحصاءات الوصفية الخاصة بالبعد التنظيمي	(14 - 2)
43	الاحصاءات الوصفية الخاصة بالبعد الثقافي	(15 - 2)
44	الاحصاءات الوصفية ابعاد التعلم التنظيمي	(16 - 2)
45 - 44	الاحصاءات الوصفية محور الاداء الوظيفي	(17 - 2)
45	العلاقة بين الاداء الوظيفي و المتغيرات الديمغرافية	(18 - 2)
47	العلاقة بين الاداء الوظيفي و خصائص المؤسسات	(19 - 2)
47	اختبار كاي تربيع للبعد الاستراتيجي والأداء الوظيفي	(20 - 2)
48	اختبار كاي تربيع للبعد التنظيمي والأداء الوظيفي	(21 - 2)
48	اختبار كاي تربيع للبعد الثقافي والأداء الوظيفي	(22 - 2)
49	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأبعاد التعلم التنظيمي و مستوى الاداء الوظيفي	(23 - 2)

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل البياني	رقم الشكل
9	مستويات التعلم التنظيمي	(1 - 1)
31	نموذج الدراسة (المتغيرات المدروسة)	(1 - 2)
35	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	(2 - 2)
35	توزيع افراد العينة حسب العمر	(3 - 2)
36	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(4 - 2)
36	توزيع افراد عينة الدراسة حسب مسمى الوظيفة	(5 - 2)
37	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة في المنصب	(6 - 2)
37	توزيع مؤسسات العينة حسب العمر	(7 - 2)
38	توزيع مؤسسات العينة حسب الحجم	(8 - 2)
38	توزيع مؤسسات عينة الدراسة حسب ملكية المؤسسة	(9 - 2)
39	الاجابات المتعلقة ببرامج التكوين والتدريب	(10 - 2)
39	اجابات افراد عينة الدراسة عن المعارف التي تكتسبها المؤسسة	(11 - 2)
40	اجابات افراد عينة الدراسة حول العراقيل التي تواجه عملية التعلم التنظيمي	(12 - 2)
41	اجابات عينة الدراسة حول أنشطة التعلم	(13 - 2)
41	اجابات عينة الدراسة حول طرق التعلم	(14 - 2)
41	اجابات عينة الدراسة حول برامج التعلم الفردية والجماعية	(15 - 2)
41	اجابات افراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي	(16 - 2)
41	اجابات افراد عينة الدراسة حول برامج تقييم الاداء	(17 - 2)

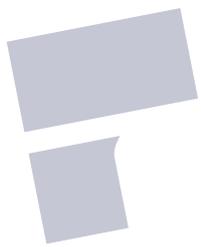
قائمة المحتويات

pdfelement

قائمة المحتويات

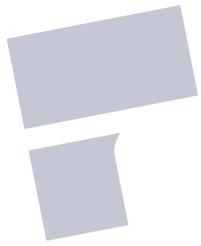
I	الاهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	الفصل الاول: التأصيل النظري والتطبيقي للتعلم التنظيمي والأداء الوظيفي
3	المبحث الاول: الادبيات النظرية للعلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي
19	المبحث الثاني: الدراسات السابقة الخاصة المتغيرات
27	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
29	المبحث الأول: المنهجية وأدوات الدراسة
34	المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة
56	الخاتمة
61	قائمة المصادر و المراجع
66	الملاحق
80	الفهرس

الملاحق



الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
67	اداة الدراسة (الاستبيان)	(01)
69	قائمة بأسماء المحكمين	(02)
69	اختبار معامل الثبات	(03)
69	المتغيرات الديمغرافية	(04)
71	متغيرات المتعلقة بخصائص المؤسسة	(05)
72	نتائج اختبار المحاور الخاصة بالاستبيان	(06)
75	اختبار الفرضيات الاولى و الثانية و الثالثة	(07)
78	اختبار الفرضية الرابعة	(08)
79	اختبار الانحدار للفرضية الخامسة	(09)
79	اختبار معامل الارتباط الكلي	(10)

المقدمة



parelement

توطئة:

لم يعد التطور التكنولوجي و تنوع المنتجات و مشاكل التكلفة؛ العوامل الاساسية في المنافسة بين المؤسسات ذلك ان القدرة على البقاء اصبحت مرهونة بقدرة المؤسسة على اظهار الأداء العالي الذي يرتبط بقدرتها على فهم التغيرات البيئية، كما ان الميزة الحقيقية للمؤسسة تنتج من اكتساب و خلق المعرفة الجديدة و تعميمها لتتجاوز الحدود التنظيمية المعتادة من خلال مبادرات و ممارسات ادارية محددة، و المتمثلة في تعزيز عناصر توليد الافكار وتطويرها. اذ يعد هذان العاملان اساسيان في عملية التعلم التنظيمي الذي يعتبر مفردة مهمة في الممارسات الادارية و التنظيمية لمؤسسات في البيئة المعاصرة، وهو يعبر عن حاجة فعلية لمجاعة التغيير والتعامل معه لغرض ادامة جهود المؤسسة في التطور والرقي.

و يتجسد التعلم بأشكال مختلفة في المؤسسات، و باعتبار ان هذه الاخيرة تحتاج الى خبرة و معرفة للتعامل مع حالات عدم التأكد التي تصاحب اتخاذ القرار لذلك فان التعلم التنظيمي يمكن المسيرين من تحسين قدرات و قابلية الاعضاء لفهم و ادارة المؤسسة، و ضمان سلامة التعامل مع بيئتها و بذلك تتمكن المؤسسة من صناعة و تنفيذ قرارات ترقى باستمرار مستوى فاعليتها لهذا فان التعلم التنظيمي يعد الاداة الانجع لتعامل بفاعلية و كفاءة مع التأثيرات المتزايدة للتغيير.

و يتجلى التعلم التنظيمي في المؤسسة بنمطين: هما اكتشاف و تطوير انشطة وطرق و إجراءات جديدة من خلال التجربة الذاتية للمؤسسة، او عن طريق الاستفادة من تجارب المؤسسات الاخرى من جهة و استغلال و استثمار اعضاء المؤسسة لهذه الطرق و التجارب و تحسين و تعديل ما يمتلكه التنظيم.

و مع تغيير المنافسة بين المؤسسات و تاكل القواعد التقليدية على مدى العقود الماضية، و بروز عدة قوى دافعة مثل عولمة الاعمال و المنافسة اضافة الى ماذكر سابقا، اصبح المورد البشري عاملا حاسما لتحقيق الربح على المدى الطويل و تحسين اداء المؤسسة الاقتصادي، فالاهتمام بتدريب و تكوين الموارد البشرية و الحرص على الاحتفاظ بها يعتبر استراتيجية تنافسية في غاية الأهمية في الاقتصاد القائم على المعلومات،

و في هذا الاطار تشير اغلب الدلائل الميدانية الى ان السلوك الموارد البشرية في المؤسسة بشكل عام هو توليفة الخبرة والممارسة والدراسة وما يرتبط بالمواقف من منبهات، و اذا ما دققنا النظر فيه نجد ان السلوك يحمل في ثناياه جانبا كبيرا من عملية التعلم والذي يمكن ان يكون شخصا كما يمكن ان يكون تنظيميا، وكلا النوعين من التعلم يعد على قدر كبير من الأهمية للمؤسسات اذا ما اخذنا بالاعتبار ان اداء المؤسسات هو دالة لأداء افرادها وان الأداء الفردي يتأثر بصورة او بأخرى بعملية التعلم.

اشكالية الدراسة:

نظرا للأهمية الكبيرة التي يحتلها قطاع الخدمات و الذي اوجد حلولاً للعديد من المشكلات الاقتصادية و الاجتماعية، اذ اصبح يساهم في الانتاج بنسبة تجاوزت النصف في بعض الدول كما انه يساهم بقدر كبير في امتصاص البطالة و توفير مناصب الشغل، حاولنا من خلال موضوع الدراسة والذي تمثل في "تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي" معالجة احد الاساليب الادارية التي تمكن المؤسسات الناشطة في هذا القطاع من الوصول الى خدمات متميزة تساهم في تحسين ادائها و ضمان التفوق والنجاح لها.



وعلى الرغم من ان العلاقة بين متغيرات الموضوع المذكور سابقا هي علاقة ضمنية، الا انها تحتاج الى الدراسة من اجل استكشاف ثنهاها و تأسيسا على ما سبق تتضح معالم الاشكالية البحث التي يمكن صياغتها كالتالي:

ما مدى تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسات الخدمائية بولاية ورقلة ؟

الاسئلة الفرعية للدراسة:

و تفرعت عن الاشكالية عدد من الاسئلة التي سيتم الاجابة عليها من خلال الدراسة الميدانية، ويمكن ايجازها فيما يلي:

- ماهي درجة تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة؟
- ما مستوى فعالية الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل توجد اختلافات في مستوى الأداء الوظيفي بالاختلاف المتغيرات الديمغرافية؟
- هل توجد اختلافات في مستوى الأداء الوظيفي بالاختلاف خصائص المؤسسات محل الدراسة؟
- هل هناك تأثير لأبعاد التعلم التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

وكإجابة اولية عن التساؤلات المطروحة سابقا فمننا بصياغة الفرضيات التالية:

- يوجد درجة تطبيق مرتفع لأبعاد التعلم التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة؛
- مستوى الأداء الوظيفي مرتفع في المؤسسات محل الدراسة؛
- لا توجد اختلافات في مستوى الأداء الوظيفي بالاختلاف المتغيرات الديمغرافية؛
- لا توجد اختلافات في مستوى الأداء الوظيفي بالاختلاف خصائص المؤسسات محل الدراسة؛
- يؤثر تطبيق ابعاد التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العمال في المؤسسات محل الدراسة؛

مبررات الدراسة:

هناك جملة من الاسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع دون غيره والتي يمكننا تلخيصها فيما يلي:

- ✓ حداثة موضوع التعلم التنظيمي، و الرغبة في تطبيقه في الجانب التطبيقي؛
- ✓ ندرة الدراسات والكتابات العربية التي تناولت موضوع التعلم التنظيمي، فمازال هذا المفهوم حديث نسبيا في ادبيات الادارة المحلية مقارنة بمكانته و اهميته؛
- ✓ الاسهام في اثراء مكتبة الجامعة بموضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين؛
- ✓ وجود قصور في فهم مصطلح التعلم التنظيمي وربطه بالتعليم؛
- ✓ قيمة و أهمية الموضوع في ظل التحولات السريعة في قطاع الخدمات؛
- ✓ تحسيس المؤسسات بأهمية المورد البشري و بالتالي زيادة الاهتمام به وتوفير الظروف الملائمة لرفع مستوى ادائه؛

اهداف الدراسة:

تتجه الدراسة نحو تحقيق الاهداف التالية:

- ✓ تقديم اطار نظري وفكري يساعد على توضيح مفهوم و خصائص كل من التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي؛
- ✓ تحديد درجة ممارسة ابعاد التعلم التنظيمي في المؤسسات المحلية ومستوى فعالية الأداء الوظيفي فيها؛
- ✓ التعرف على افضل الاساليب و الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات الخدمية الاعتماد عليها في تطبيق مفهوم التعلم التنظيمي؛
- ✓ التوصل الى نتائج و تقديم توصيات من شأنها ان تساعد على تطوير اداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة؛
- ✓ التعرف على مدى تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة؛

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة اهميتها من أهمية المتغيرات المبحوثة و المتمثلة في التعلم التنظيمي و الأداء الوظيفي في دورة حياة المؤسسات على اختلافها ، فالدراسة الحالية تبحث في المفاهيم التنظيمية الجديدة التي توليها المنظمات اليوم أهمية وتعتبرها من العوامل الاساسية لتمييزها واستمرار نجاحها في ظل الظروف البيئية المعاصرة، فمفهوم التعلم التنظيمي يعد من المفاهيم الهامة نسبيا في ادبيات الادارة في العصر الحالي وخاصة اذا ما استخدم بشكل فعال وسليم؛ كما يتناول هذا الموضوع في احدى المؤسسات التي تحتل مكانة معتبرة في الاقتصاد، وتعتبر شريك مهم في التنمية الاجتماعية.

حدود الدراسة:

لقد تمت هذه الدراسة في اطار حدود بشرية، موضوعية، مكانية و زمانية نظرها فيما يلي:

- ✓ الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من العمال في المؤسسات الخدمية؛
- ✓ الحدود موضوعية: عالجت الدراسة الحالية تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي؛
- ✓ الحدود المكانية: ركزت الدراسة على مجموعة من المؤسسات الواقعة بولاية ورقلة؛
- ✓ الحدود الزمانية: تم اجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 2017/01/15 الى 2017/05/27؛

صعوبات الدراسة:

خلال انجاز هذا البحث واجهتنا العديد من العراقيل يمكن ايجازها فيما يلي:

- ✓ قلة المراجع المتعلق بالموضوع نظرا للحدثة النسبية التي تمتاز بها متغيرات الدراسة؛
- ✓ عدم وجود مؤسسات تقبل عملية التبرص الا بعد عناء؛

هيكل البحث:

تم انجاز هذه الدراسة وفقا لما جاءت به البحوث في هذا المجال، حيث كانت البداية بمقدمة الموضوع ثم بعد ذلك فصول الدراسة وهما فصلين الاول ضم الجانب النظري و الثاني الجانب الميداني اضافة الى الخاتمة وجملة من المقترحات.

انصب الاهتمام في الفصل الاول على الادبيات النظرية و التطبيقية للتعلم التنظيمي و الأداء الوظيفي، حيث قسم هذا الفصل الى مبحثين الاول يتمحور حول الادبيات النظرية لمتغيرات الدراسة، ثم تطرقنا في المبحث الثاني الى الدراسات السابقة العربية و الاجنبية التي تم اعتماد عليها في الدراسة الحالية و مناقشتها من اجل التعرف على اوجه التشابه والاختلاف و ابراز الاضافة التي قدمتها الدراسة الحالية.

اما الفصل الثاني الذي يمثل الدراسة الميدانية، وقسم هذا الفصل بدوره الى مبحثين، خصص المبحث الاول للإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة و ايضا الادوات الاحصائية المستخدمة، اما المبحث الثاني فقد خصص لعرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشة مدى صحة الفرضيات الموضوعية.

pdfelement

الفصل الأول:

التأصيل النظري والتطبيقي

للتعلم التنظيمي و الأداء

الوظيفي

تمهيد:

ان صناعة التميز تعتبر حتمية في واقع اتصف بالتغيرات والتحولات السريعة، لهذا تسعى المؤسسة الى البحث على اساليب و مزايا تنافسية جديدة تمكنها من البقاء في السوق و التكيف ضمن هذا المحيط، و تعد عملية التعلم التنظيمي واحدة من ابرز مفردات الادارية التي تعتمد عليها المؤسسة بناء على فكرة ان تعلم الافراد والفرق يعكس تعلم المؤسسة و العكس، فالتعلم المتواصل هو المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة في ظل ما تعايشه المؤسسات اليوم، كما يعد من انجح السبل لتحسين اداء المؤسسة، و في هذا الاطار يبقى المورد البشري احد اهم الركائز الاساسية المحققة للأداء الفعال و المميز للمؤسسة على اختلاف أهدافها، فالأداء يعبر عن قدرة المؤسسة على المنافسة و ضمان البقاء و الاستمرارية و يحقق بالتميز المتواصل الذي يعكس اداء المؤسسة وبالتالي اداء عاملها فالمؤسسة ماهي إلا مجموعة من العمال والمعلومات،

مما ذكر سابقا وفي محاولة جادة من اجل توضيح المعالم النظرية للمتغيرات الدراسة سنتطرق في هذا الفصل للمرجعية العلمية عن الموضوع، و الذي تمثل في "تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي"، و عليه سيتم بناء الاطار النظري للدراسة من خلال مبحثين وهما كالتالي:

المبحث الاول: الادبيات النظرية للعلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي؛

المبحث الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بالمتغيرات؛

المبحث الاول: الادبيات النظرية للعلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي

ان التنافس المعرفي هو اهم ما يميز بيئة الاعمال المعاصرة، لهذا يعد الاستثمار في هذا القطاع مهم فالمؤسسات اليوم بحاجة الى زيادة وتيرة التعلم لتكون قادرة على مواكبة هذه التغيرات الهائلة، كما يعد الاهتمام بالعقول البشرية مطلب في غاية الاهمية باعتبارها مصدرا للمعرفة والإبداع والذي يمثل محور ارتكاز اي تطوير، نظرا لان الرأسمال البشري هو الحلقة الرئيسية في العملية التيسيرية والإنتاجية فمعدل الأداء الوظيفي الذي يقدمه هذا الاخير هو الذي يحدد مدى نجاح او فشل المؤسسة في تحقيق اهدافها.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للتعلم التنظيمي

يعبر التعلم التنظيمي عن ظاهرة قديمة حديثة طالت الممارسات الادارية بمختلف جوانبها، و تتعلق عملية التعلم باليات وأساليب و طرق الحصول على المعرفة بمختلف اشكالها من خلال التجربة و الخبرة، ومن اجل الامام بما اورده الدراسات حول هذا المصطلح سنحاول في المطلب الاول عرض المفاهيم الخاصة بالتعلم التنظيمي.

الفرع الاول: تعريف وأهمية وخصائص التعلم التنظيمي

خصص هذا الجزء لغرض التعرف على مفهوم "التعلم التنظيمي" و اهميته بالنسبة للمؤسسات ثم سناتي على ذكر اهم خصائص عملية التعلم.

أولاً: تعريف التعلم التنظيمي: تقليديا يعرف التعلم على انه عملية يتم من خلالها اكتساب المعارف والمهارات والآراء، ولكن الادب يحتوي على العديد من التعريفات للتعلم التنظيمي التي تختلف وفقا لمستوى التحليل فضلا عن تعقيد السياق الذي يستخدم فيه هذا المفهوم، حيث انه لا يوجد تعريف موحد لتعلم يحض بالقبول على نطاق واسع، وهذا يرجع الى تأثير اختلاف و جهات النظر و التخصصات التي تؤدي الى عدم وجود توافق فيما يخص هذا المفهوم، حيث عرف "الشماع" التعلم التنظيمي¹: بانه ذلك التغيير الذي يتصف بالدوام النسبي في السلوك الفردي المخزون في ذاكرته، والذي ينتج عن الخبرات او الممارسات فالتعلم قد ينتج عن الممارسة المباشرة كما قد يحصل نتيجة الملاحظة او متابعة خبرات الاخرين، ويعرف "التعلم التنظيمي"² ايضا على انه معالجة المعرفة من اجل التحسين والتغيير.

ويعرف "التعلم التنظيمي"³ على انه تطوير المعرفة الجديدة و الافكار التي لديها القدرة على التأثير في السلوك من حيث اكتشاف الاخطاء وتصحيحها و هو ايضا التغيير في السلوك و الإدراك، وعندما نتحدث عن التعلم التنظيمي لابد من ذكر الذاكرة التنظيمية ويمكن تعريف "الذاكرة التنظيمية": بأنها الوسيلة التي يتم بها جلب المعرفة من الماضي للتأثير على الانشطة الحالية، مما يؤدي

¹. خليل محمد حسن الشماع، **نظرية المؤسسة**، الطبعة الخامسة، دار المسيرة، الاردن 2014، ص 134.

² - islam mohamed salim, **organizational learning innovation and performance of malaysian SMEs**, International journal of business and management, vol6, malaysia, 2011, p 119.

³ - alexendra luciana guta, **organizational learning and performance** , proceedings of the 7th in international management conference, bocharest, Romania, 2013, p 549-548.

الى مستويات اعلى او ادنى من الفعالية التنظيمية، كما ان الذاكرة التنظيمية تظهر نتيجة التعلم و يمكن ايضا ان تسهم في كفاءة وفعالية التعلم التنظيمي، ويقصد بـ"التعلم التنظيمي"¹ كعملية ديناميكية لخلق واقتناء وادماج المعارف وتهدف الى تنمية الموارد والقدرات التي تساهم في الأداء التنظيمي الافضل و ايضا هو قدرة المؤسسة على الحصول و نشر و استخدام المعرفة من اجل التكيف مع البيئة الجارجية والداخلية المتغيرة".

كما يمكن تعريف "التعلم التنظيمي":² هو جميع اليات العمليات المستخدمة لتحسين امكانيات الفرد بشكل مستمر و ذلك لتحقيق اهداف محددة تتعلق بالأفراد و المؤسسة وأيضا نتاج مشاركة اعضاء المؤسسة في التفاعل و تبادل المعرفة.

من التحليل السابق للتعلم يتضح لنا ان الاتجاه السائد بين كثير من الافراد للربط بين التعلم و تلقي العلم في المؤسسات التعليمية ليس صحيحا، فالتعلم يتكون من شقين اساسيين³:

- ✓ تلقي معلومات جديدة من خلال تجربة اجتماعية؛
- ✓ انعكاس تلك المعلومات على السلوك الفردي؛

و التعليم الرسمي قد يتوافر فيه الشق الاول من عملية التعلم ولكنه لا يوفر الشق الثاني في كافة الاحوال، فالتعلم يحدث بشكل غير رسمي وفي الغالب بشكل لا شعوري.

وفي اطار ما ذكر سابقا هناك العديد من نظريات التعلم التي استطاع العلماء صياغتها من البحوث والتجارب التي اجريت لتفسير عملية التعلم و دراسة كيف يتشكل سلوك الفرد من خلال المواقف الاجتماعية ومن اهم هذه النظريات ماياتي⁴:

- ✓ **نظرية التعلم الشرطي:** و هي النظرية التي صاغها العلم الروسي "بافلوف" بعد ان اجرى عددا من التجارب بشأن ظاهرة الاستجابة الشرطية، او رد الفعل الشرطي كنوع من انواع التعلم وهو ما يطلق عليه "التعلم الشرطي"، و في اطار هذا النوع يغير الفرد سلوكه نتيجة لمروءه بمواقف تجريبية خاصة تترك اثارها في نفسه، وتجعله يستجيب لمؤثرات معينة لم يكن يستجيب لها قبل، ويتعلم من هذه المواقف والتجارب التي تؤثر في مجمل سلوكه و تؤدي الى تكوين عادات جديدة بعد ان تكون قد اثبتت له وجود رابطة قوية بين منبهات معينة وبين و استجابات تحصل كلما تكرر وجود هذه المنبهات.
- ✓ **نظرية التعلم من خلال المحاولة و الخطأ:** يرى "ثورندايك" الامريكي ان الكائن الحي يتعلم عن طريق المحاولة و الخطأ، فالإنسان يتعلم بهذا الاسلوب لغرض الاختيار السليم للمنبهات التي يتطلبها بقاؤه حيا، او لغرض تحقيق الرضا في مواجهة المواقف و المشكلات، عندما تواجه هذه الاخيرة فانه يبذل في البداية محاولات او حلولاً تجريبية او استطلاعية، مستعينا بمخزون تجاربه، وهو يستبعد المحاولات الخاطئة و يركز على الصحيحة يسعى الى تنظيمها في نمط سلوكي منسق لمواجهة موقف او مشكلة محددة بجهد اقل.

¹ ferdinandus sampe, the influence of organizational learning on performance in indonesian SMEs, doctoral thesis, southern cross university, australia, 2012,p 18 .

² – wageeh A.nafei, organizational learning and organizational performance: a correlation study in kingdom of Saudi Arabia, American international journal of social, USA, no 2,2015, p192–193.

³ - علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب، مصر، غ م، ص 204.

⁴ - خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمد، نظرية المؤسسة، دار المسيرة، الطبعة الاولى، الاردن، 2000، ص ص125 - 126.

✓ **نظرية الاستبصار:** يرى العلم الألماني "كوهلر" انه ليس من الضروري ان يكون التعلم مجرد ارتباط استجابات بمثيرات محددة، وإنما على اساس تحليل الموقف القائم و ادراك العلاقات الرئيسية بين العناصر و المكونات الأخرى، وهو ما يعرف ب"الاستبصار" فالفرد يقوم بدراسة الموقف، و بنظم عناصر المشكلة بحيث يمكنه ادراك المعاني والعلاقات بين عناصرها، هادفا للوصول الى الحل المناسب حتى ولو واجهته في البداية استجابات غير سليمة، فالفرد يتعلم بالبصيرة ويستعين بخبراته السابقة في حل المشكلات الجديدة بوقت أقل، وعليه فكلما زادت الخبرات السابقة و زادت قدرته على تنظيم اجزاء المواقف ككل ببعضها البعض، وفهم الاجزاء و العلاقات بينها، زادت قدرته على حل المشكلات الجديدة.

ثانيا: اهمية التعلم التنظيمي: تكمن اهمية التعلم التنظيمي فيما يلي¹:

1. القدرة على الربط بين التطوير الذاتي للعاملين و ارتفاع مستوى الأداء و التمسك بتحقيق جودة المخرجات فتصبح مؤسسات متميزة باستعدادها للتحويل الى "منظمة متعلمة"؛
2. العمل على التشخيص الدقيق للمشاكل و بشكل تفصيلي بهدف وضع الحلول المناسبة ، فالحل الذي يكون عديم الجدوى قد يؤدي الى مشكلات و اثار جانبية اكبر.
3. ان المؤسسة التي تملك ثقافة تعلم قوية تكون جيدة في خلق اكتساب و نشر المعرفة، كما ان التعلم يشجع القدرة الابداعية للمؤسسة لتحافظ على الميزة التنافسية لها في ظل محيط متقلب؛
4. يساعد في تعديل سلوك العاملين و اكسابهم المهارات التي تمكنهم من تطوير الأداء الاداري للعاملين، مما يدفعها نحو تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية²؛
5. يستخدم التعلم التنظيمي كمظلة لمختلف انواع التجديد والتغيير التنظيمي؛
6. ان المؤسسة التي تملك قدرة عالية على التعلم تفهم كليا المعرفة خارج حدودها و تكتسب القدرة على استغلال المعرفة بسرعة؛

ثالثا: خصائص التعلم التنظيمي: للتعلم التنظيمي جملة من الخصائص يمكن ايجازها كالتالي³:

1. التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط و ثقافة المؤسسة، ولا يعتبرها الافراد شيئا مضافا الى اعمالهم اليومية؛
2. يعتبر وجود رؤية مشتركة بين اعضاء المؤسسة حول هدف و مستقبل المؤسسة عنصرا اساسيا في عملية التعلم؛
3. التعلم هو نتاج الخبرة و التجارب الداخلية والخارجية للمؤسسة، والخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي وتمكن المؤسسة من ادراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها و ممارستها؛
4. التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات و تخزينها في ذاكرة المؤسسة، ثم الوصول الى هذه المعلومات و تنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية؛
5. لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي ان تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المؤسسة التي يجب ان تكون قدوة للآخرين؛

1. اظلي جوهر، اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013 - 2014، ص110.

2. محمد نايف محمد الرفاعي، مستوى تطبيق المؤسسة المتعلمة ومواقفها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الاردنية في محافظة اربد، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، الاردن، العدد 13، 2013، ص125.

3. رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي، الملتقى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاد الحديثة بالشلف، الجزائر، 2011، ص6.

الفرع الثاني: مبررات وأنماط وأبعاد التعلم التنظيمي

في هذا الفرع سنتطرق الى اهم الاسباب التي تتطلب تبني مفهوم التعلم التنظيمي في المؤسسة و انماطه بإضافة الى شرح لأبعاده على المستوى الاستراتيجي والتنظيمي والثقافي.

أولاً: مبررات تبني التعلم التنظيمي: ان مبررات تبني مفهوم التعلم التنظيمي، تتمثل في جملة عوامل نابعة من اهميته البالغة في مؤسسات اليوم، ويمكن عرض اهم هذه المبررات على النحو التالي¹:

- ✓ التدفق المعرفي المتسارع الذي اصبح بموجبه المعارف والأفكار و النظريات تتضاعف ما بين ثلاث الى اربع سنوات بعد ان كانت هذه العملية تستغرق عقوداً طويلة؛
- ✓ التغيير السريع و المتواصل في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية و الذي انعكس على مطالب الناس وطموحاتهم و رغباتهم، وفرض على المؤسسة اعادة النظر في وظائفها و البحث عن اساليب حديثة للتعلم من اجل الاستجابة لمتغيرات المحيط؛
- ✓ التنافس الشديد بين المؤسسات الدولية و الاقليمية و المحلية، العامة والخاصة و التي اصبح في ظل العولمة و حرية التجارة تبحث عن الفرص التي تمكنها من السيطرة على الاذواق و الاسواق وهذا لا يمكن ان يتحقق إلا بالسبق في توليد المعارف وتوظيفها مع العمل على تسويقها؛
- ✓ المبرر الاكثر دافعية للتعلم التنظيمي هو معاناة العديد من مؤسسات اليوم من مشكلة مغادرة جزء كبير من الموظفين الاساسيين للعمل في مؤسسات أخرى، وهو ما يطلق عليه مشكلة التسرب الوظيفي، هذه المشكلة الناجمة في جانب منها عن الاغراءات المادية و الاجتماعية التي تقدمها المؤسسات الاخرى لهؤلاء الافراد تحول دون تمكن المؤسسة من الاستفادة من خبرات وتجارب هؤلاء الأفراد، و بالأخص في حالة عدم وجود نظام في المؤسسة يمكن من خلاله نقل خبرة هؤلاء الافراد الى الاشخاص الذين يحلون مكانهم، مما يجعل المؤسسة مضطرة الى العودة الى اسلوب المحاولة و الخطأ في معالجة المشكلات التي تمر بها، هذا الوضع يقتضي بدوره قيام المؤسسة بتبني استراتيجية تمكنها من رصد خبرات هؤلاء الافراد و نقلها الى الاشخاص الجدد للاستفادة منها في عملياتها؛

ثانياً: انماط التعليم التنظيمي: يوجد العديد من الانماط للتعلم التنظيمي التي يمكن تطبيقها في المؤسسات، و يتفق اغلب الباحثين على تحديد اربع انماط هي²:

1. **التعلم التكميلي:** ويقصد به التعلم الذي يتم بالاستجابة للظروف المتغيرة في المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة، و هذا النوع من التعلم يدور حول التقليد وبلاستنساخ، اي التعلم مما لدى الغير او من ممارستهم او منتجاتهم او خدماتهم ويتضمن الانواع التالية:
 - ✓ **التعلم مفرد الحلقة:** وهو يهتم بإيجاد حلول مباشرة وفورية للمعوقات التي تشكل اسباباً ظاهرة للمشكلات التنظيمية، والهدف منه تحقيق المحافظة على تقدم المؤسسة واستقرارها، ويترتب عليه تعديلاً في الاجراء دون التعديل في القيم او المتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد ان يتعلم الافراد من تجاربهم و ممارساتهم وما يترتب عليه من نتائج و مخرجات وفي ضوء نتائج

¹. رضا نعيجة، **التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين** - دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التنقيب بادرار، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر ببيسكرة، الجزائر، 2011 - 2012، صص 89 . 90.

². موسى رحمان، دور التعلم التنظيمي في بناء راس المال الفكري، **الملحق الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة بالشلف**، الجزائر، 2011، صص 5.

التغذية المرتدة عن تلك المخرجات للعاملين، يظهر رضاهم او عدمه لنتائج قراراتهم وتصرفاتهم وعندها اما يحرصون على تكرارها او اعادة النظر فيها وتعديلها.

✓ **التعلم ثنائي الدورة:** وهو التعلم الذي يستلزم البحث عن السياسات المانعة او الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات و الأزمان فهو تعلم استراتيجي اكثر منه تعلم انعكاسي او انفعالي، و هو يتجاوز السياسات و قواعد العمل المحددة و الافتراضات، التي تقوم عليها الخطط الحالية بهدف تطوير استراتيجيات جديدة او اجراء تعديلات جوهرية في المؤسسة وإعادة نشاطها في اطار توفير القدرات والمهارات بهدف تحقيق التفوق الاستراتيجي والتنافسي الذي تسعى الوصول اليه.

✓ **التعلم ثلاثي الحلقة:** ويهدف الى مساعدة المؤسسة في التحول الى حال افضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر بها وتوضيحها و التأمل فيها وإيجاد طرق جديدة للفهم.

2. **التعلم التنبؤي:** وهو يشير الى اكتساب المعرفة الناتجة عن التصور المستقبل و الاستعداد له، اي التغيرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على الطرق افضل الفرص المستقبلية واكتشاف الاساليب للاستفادة منها.

3. **التعلم التفاعلي:** ويشير الى التعلم عن طريق العمل الذي اظهرت فكرته في الاربعينات من القرن الماضي، اذ تتمثل فكرته في التربية التقدمية التي ترى ان التعلم يحدث في كل المواقف وبصفة مستمرة نتيجة الخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم من تفاعله مع الاخرين في مواقف اجتماعية، اي انه مدخل لتطوير الافراد في المؤسسات على اعتبار انه لا تعليم بدون عمل.

4. **التعلم الجماعي:** وهو التعلم الذي يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات و التجريب بمدخل جديدة والتعلم من خلال الممارسات الجيدة و تحويل المعرفة بكفاءة عبر المؤسسة، اذ يؤدي الى زيادة اكتشاف واستغلال التعلم.

5. **التعلم التوليدي:** يتميز هذا النوع من التعلم بأنه يسمح للعاملين برسم الصورة المستقبلية للمؤسسة، و من خلالها يسعون الى تحدي الواقع القائم وتطويره، وهذا يستلزم التفكير خارج الاطر والصناديق النمطية المعتادة والروتينية، وتحويل القيادات وتطوير العمليات وإعادة بناء الهياكل وتمكين العاملين من المشاركة في رسم السياسات بعد اثراتهم بالمعلومات، وعندها تتحول المراكز القيادية العليا الى مراكز تعليمية ومعرفية وتصبح الادارات الوسطى قنوات لتوصيل المعرفة الى من هم ادنى منهم في المستوى التنظيمي.

ثالثا: ابعاد التعلم التنظيمي: يمكن تصنيف ابعاد التعلم التنظيمي الى البعد الاستراتيجي والبعد التنظيمي والبعد الثقافي وسيتم التفصيل فيها فيما يلي¹:

1. **البعد الاستراتيجي:** يتضمن هذا البعد العناصر التالية:

✓ **الرؤية المشتركة بين اعضاء التنظيم:** وتعني ان ينظر اعضاء التنظيم الى مستقبل المؤسسة و اهدافها بمنظار واحد وبرؤية متشابهة، مما يؤدي الى ترابط علاقتهم و توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول الى المستقبل المنشود و تحقيق الاهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة الى تزويد الافراد بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض التنظيم وتوجهاته.

✓ **متابعة التغيرات البيئية:** وتعني توقع التغيرات في البيئة و الاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع البدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة، وجعلها بقدر الامكان تعمل لصالح المؤسسة مما يدعم قدرة المؤسسة على التعلم.

¹. فطيمة الزهرة بربطل، **اهمية التعلم التنظيمي في تكوين راس المال الفكري دراسة حالة مؤسسة سوناطراك**، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر ببيسكرة، الجزائر، 2015 - 2016. ص 37. 38.

- ✓ استراتيجية التعلم: ان يكون لدى المؤسسة خطة محددة تساند التدريب و التعلم و الابتكار ومرسومة بصورة واضحة وواعية بحيث تعتبر هذه الاستراتيجية احد أنشطة المؤسسة الرئيسية وأهمها في بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.
2. البعد التنظيمي: ويحتوي العناصر التالية¹:
- ✓ العمل من خلال الفريق: ان العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين اعضاء المؤسسة وتبادل الافكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة على توليد افكار جديدة للتعامل مع المشكلات والاستجابة الى التغيرات، و يؤدي ذلك الى اكتساب الخبرات من خلال العمل الجماعي.
- ✓ الهيكل التنظيمي المرن: قد يكون اكثر الهياكل ملائمة للتعلم التنظيمي هو الهيكل التنظيمي المرن مثل هيكل المصفوفة او هيكل الفريق، الذي يعطي للعاملين الحرية في التجريب و الابتكار، بالإضافة الى ذلك فان الهيكل التنظيمي الافقي يؤدي الى سهولة وصول المعلومات للأفراد لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب كونه يحوي عددا اقل من المستويات الادارية.
- ✓ ايجاد المعرفة ونقلها بين اعضاء المؤسسة: يتضمن هذا العنصر اكتساب المعارف والخبرة من خلال التعلم من الاخطاء السابقة وتبادل المعرفة بين اعضاء التنظيم للتجارب الناجحة، التي حققتها المؤسسة في الماضي والتي يجب ان تحققها في المستقبل كذلك الاستفادة من التجارب الناجحة للمؤسسات الاخرى والمنافسة والتعرف على افضل الممارسات الادارية فيها، والعمل على نقلها الى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال العمل.
3. البعد الثقافي: ويتكون من:
- ✓ تجنب التركيز على الفشل و التعلم من الاخطاء السابقة: وذلك بإيجاد بيئة عمل تتمن التعلم بصورة عالية وتشجعه، وتعتبر ان الاخطاء التي يقع فيها الافراد اثناء تنفيذ المهام لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم، وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من الاخطاء.
- ✓ البيئة المساندة للتعلم: وتشير الى القدرة على ايجاد المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه المؤسسة، كما يتضمن كذلك مراجعة الوضع الحالي للتنظيم والممارسات المستخدمة فيه وتشجع الافراد في ايجاد طرق وأفكار جديدة و ادخال التحسينات في اساليب العمل و مكافأة الافراد المبدعين.
- ✓ الجودة الكلية للتعلم: ان الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم غالبا ما تعتبر الخطوة الاولى نحو التعلم التنظيمي بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية، وتتطلب ادارة الجودة الشاملة ان يعمل كل فرد على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفعالية وهذا ما يتطابق مع المفاهيم الاساسية للتعلم التنظيمي.

الفرع الثالث: خطوات ومستويات ومعوقات التعلم التنظيمي

سنتناول في هذا الفرع اهم خطوات و اجراءات تبني التعلم التنظيمي كوسيلة لتحسين اداء المؤسسة ، كما سيتم التفصيل في مستويات التعلم ومعيقاته.

أولاً: خطوات التعلم التنظيمي: ان عملية التعلم التنظيمي تمر بثلاث مراحل حسب ما يلي²:

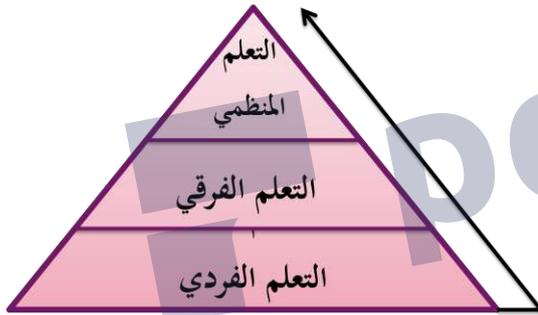
¹. فطيمة الزهرة بريطل، المرجع السابق، ص39.

². بلقاسم جوادى، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين. دراسة ميدانية على عنة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالاغواط، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2014 - 2015، ص32.

1. ادراك الهوة او الفجوة : والتي تشير الى التناقض او عدم الملائمة بين ماهو قائم و ماهو مطبق فعلا، وبين ما تدعو له المعايير والقواعد وهذه الفجوة قد تتسع ويمكن ان تكشف عنها بواسطة الحوار بمهدف التعرف على النقائص وتشخيص الوضع والوصول الى المعلومات وإجابات محددة و اكتشاف هذه الهوة والتناقض يعد الخطوة الاولى لبدء عملية التعلم التنظيمي.
2. انطلاق عملية التحقيق والتحقق: وذلك بتحليل الواقع وتفسير الظواهر و الانحرافات والوقوف على اسباب المشكلات من خلال ما تم الحصول عليه في الخطوة السابقة عن طريق جمع المعلومات بواسطة المعيشة واستطلاع الاراء او بواسطة مسح الاتجاهات بطرق موضوعية وكل ما من شأنه تفسير الوضع الحالي.
3. تطوير واكتشاف النموذج: بعدما تم في الخطوتين السابقتين فان تصميم تصور لإحداث التغيير المنشود والتحول نحو صورة ذهنية تسعى لقيادة المؤسسة والعاملين فيها، الى تحقيق والقضاء على الفجوة التي تم تشخيصها وجعل ما هو قائم اقرب لما ينبغي ان يكون عليه الحال.

ثانيا: مستويات التعلم التنظيمي: تصنف مستويات التعلم التنظيمي الى ثلاث مستويات اساسية يتم التركيز عليها والتي تتمثل في التالي:

يوضح الشكل (1 - 1): مستويات التعلم التنظيمي



المصدر: طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المؤسسة. الطبعة الاولى، درا اليازوري، الاردن 2010 .

- المستوى الفردي¹: وهو عملية اكتساب الافراد للمعارف و المهارات الاساسية المرتبطة بأداء المهمات و الأنشطة، و ان هذه المعارف و المهارات يمكن اكتسابها من خلال برامج التدريب و التطوير في المؤسسة.
- المستوى الفرقى: هو تصميم العمل بطريقة تسمح باستخدام الفرق كونها قناة لانتقال المعارف من المستوى الفردي الى الجماعي.
- المستوى المنظمى: هو مجموعة من الاجراءات المستخدمة للحصول على التعلم و تحديد انماط السلوك والاتجاهات و القيم الجديدة والمرغوبة واستخدامها من اجل تطوير المؤسسة.

ثالثا: معيقات التعلم التنظيمي: رغم ما يحققه التعلم التنظيمي من مزايا للمؤسسات المعاصرة لكونه احد المداخل التي تتبناها للتكيف مع التغيرات المتسارعة ومواجهة التحديات التي تفرضها، وتحسين مستوى الأداء وتحقيق الكفاءة الانتاجية والمنافسة والبقاء والاستمرار في البيئة المضطربة، إلا ان هناك صعوبات تحول دون تطبيقه في المؤسسات الراغبة في التحول الى مؤسسات متعلمة ومنها²:

1. اريج ميمون الكبيسي، درجة توافر ابعاد منظمة التعلم في المدارس الاساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الاداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الأردن، صص 26-27.

2. حمد بن قبالن ال فطيح، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الاجهزة الأمنية، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2013، صص 38-39.

- ✓ جمود الهياكل التنظيمية: ان الهياكل التنظيمية التقليدية بمستوياتها التنظيمية المتعددة وتنظيم اتصالاتها الراسية وتحديد سلطاتها الرئيسية، تحول دون انسياب المعلومات وتدفقها عبر الوحدات والأقسام الادارية وتؤدي الى حصر خبرات العاملين وتجاربهم في مجالات تحددها الصلاحيات ومهام اعمالهم وسلطاتهم، مما يؤثر سلبا على مستوى قدراتهم الادراكية للمشكلات التي تواجهها مؤسساتهم، عن الحدود الفاصلة بين الادارات تحول دون تبادل الخبرات والمعلومات والمهارات بين افراد التنظيم.
- ✓ ممارسة المركزية: تؤدي الممارسة المفرطة للمركزية الى نتائج سلبية على العمل والمرؤوسين مثل قتل الطموح وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، اذ لا تتاح لهم الفرصة لإبراز مواهبهم وقدراتهم التي يمكن ان تسهم في تطوير انظمة شاملة وعامة وتجاهل الفروق الفردية بين الأشخاص، والتعامل في ضوء انظمة شاملة وعامة وتجاهل اهمية تفويض السلطات وبذلك يجد من عملية تمكين الموظفين وطرح مبادراتهم وأفكارهم والتي تعد من الابعاد الرئيسية في بناء المؤسسات المتعلمة.
- ✓ الافتقار الى القيادات الواعية: من شروط تحقق التعلم التنظيمي و جود القيادات الواعية والمؤمنة بأهمية التعلم التنظيمي وغياها ويؤدي الى مجموعة من الصعوبات والمعوقات للتعلم منها: ضعف التحمس للتعلم وانخفاض تشجيع وتحفيز العاملين على التعلم ومحدودية اتاحة فرص التعلم اما العاملين.
- ✓ الافتقار الى النظرة الشمولية: تتعامل اغلب المؤسسات مع المشكلات المعقدة والمواقف الصعبة من خلال نظرة جزئية اي تجزئة المشكلة ال اجزاء صغيرة يسهل التعامل معها وتخفيف الجهد المبذول لحلها، ان النظرة الشمولية يترتب عليها في الوقت نفسه ايجاد نوع من الحلول الوظيفية الفاصلة وتركيز اهتمام العمال في مجال وظيفي محدد يتخصصون فيه ويعملون به في صورة جماعات مستقلة مما يولد شعور داخلي للأفراد بالنفوذ و المقدرة، وهذا يجعلهم يتنازعون حول مصادر المعلومات والسلطة والتحكم اذ ان افتقاد النظرة الشمولية يعيق التعلم التنظيمي الذي يتطلب المشاركة والعمل الجماعي التعاوني.
- ✓ التعلم الوهمي: يظهر التعلم الوهمي عندما تلجأ المؤسسات عن قصد او جهل الى تفسير النتائج التي تم التوصل اليها بطريقة خاطئة على انها نجاح، او تتوهم النجاح وتحاول الحفاظ على اوضاعها الراهنة او عندما تصر على جعل النتائج على انها خبرة ناجحة وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافا للواقع الفعلي.
- ✓ ثقافة المؤسسة: تعكس ثقافة المؤسسة المعارف والمعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة وطرق التفكير السائدة بين اعضائها وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها تركيبة من العناصر المترابطة التي تتفاعل كل يوم لتشكل ثقافة المؤسسة وهي تلعب دورا مهما بكل ما تحمله في انتعاش التعلم او اعاقته.

المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي

ان موضوع الأداء كان ولازال محط الاهتمام و من المواضيع الاكثر طرحا من قبل المفكرين والباحثين في مجالات متعددة، اذا يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم الاساسية في نظريات السلوك بشكل عام و التنظيم الاداري بشكل خاص، باعتباره الناتج النهائي لحصلة الانشطة التي تهدف الى التوصل الى توقعات وفهم صحيحين بخصوص واجبات العمل الاساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها، وكيف يساهم هذا الاخير في تحقيق أهداف المؤسسة، ذلك ان نجاح المؤسسة مرتبط بالدرجة الاولى بمجموعة من الأداءات، ومع زيادة المنافسة والتغيرات البيئية المتسارعة اكتسب العنصر البشري اهمية كبيرة وهو السبب الذي يرجح انه ادى الى الاهتمام بكل ما يتعلق به ولعل اهم هذه المواضيع هو "الأداء الوظيفي" الذي سنحاول التطرق اليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي، أنواعه ومحدداته

في هذا الفرع سنتطرق الى تعريف الأداء الوظيفي، ثم سنأتي على ذكر انواعه حسب المعايير المقترحة من طرف الباحثين في المجال الاقتصادي وأخيرا محددات الأداء.

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي: بعد مراجعة الادبيات النظرية اظهرت العديد من النقاط المختلفة في التعاريف و المفاهيم التي نسبها الباحثين والكتاب للأداء الوظيفي، ويعزى هذا الاختلاف الى التباين في المجالات التي تم من خلالها اعتماد تعريف ما، لهذا سنحاول فيما يلي عرض بعض هذه التعاريف.

يعرف "الأداء الوظيفي"¹ على انه الجهد الذي يقوم به الموظف لانجاز مهمة ما حسب قدرته و استطاعته، وأيضا يقصد به المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بنشاط من الأنشطة، ويشير مفهوم "الأداء الوظيفي"² الى الحصول على حقائق او بيانات محددة من شأنها ان تساعد على تحقيق و فهم و تقييم ما يقوم به العامل، وتقدير مدى الكفاءة الفنية، العملية و العلمية التي تمكنه من تحمل مسؤوليات معينة وأيضا تمنحه القدرة على انجاز الواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل.

ويمكن ان يعرف "الأداء الوظيفي"³ على انه كيفية انجاز او احراز نشاط ما و تحديد الطريقة التي تم تنفيذها بها، بمعنى انه يشير الى قدرة المؤسسة في تحقيق اهدافها وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء معايير الفاعلية والكفاءة، اي ان الأداء الوظيفي هو ما يمكن ان يتخذ من اجراءات و تصرفات لتحقيق نتيجة محددة لعمل معين.

وفي اطار ما ذكر سابقا توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها الأداء الوظيفي وهي⁴:

- ✓ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ✓ نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الازعاج.
- ✓ كمية العمل المنجز: اي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- ✓ بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال والمتمثل في التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية.
- ✓ المثابرة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الاعمال في الوقت المحدد ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

¹. حسين الحراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، الطبعة الاولى، دار جليس الزمان، الاردن، 2011، ص90.

². عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، الطبعة الاولى، دار جليس الزمان، 2011، ص48.

³. سهام رحمون، بيئة العمل الداخلية واثرها على الأداء الوظيفي دراسة على عينة من الإداريين بـكلبات ومعاهد جامعة باتنة، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، 2014، ص 65.

⁴. نادر حامد ابوشرخ، تقييم اثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر بغزة، فلسطين/ 2010 ص20.

ثانيا: أنواع الأداء الوظيفي: يتم تصنيف انواع الأداء حسب معايير معينة مثل معيار الشمولية ومعيار المصادر، ومن اجل شرح أكثر عن الموضوع سيتم التفصيل فيه فيما يلي:

1. **حسب معيار الشمولية:** يقسم حسب هذا المعيار الأداء الى اداء كلي و اداء جزئي:
 - ✓ **الأداء الكلي¹:** وهو الذي من خلال الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والناظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب انجازها الى اي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي اطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة لاهدافها الشاملة كالاستمرارية والارباح النمو.
 - ✓ **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة انواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن ان ينقسم حسب الوظائف الى اداء وظيفة المالية او وظيفة الافراد واداء وظيفة التسويق وتقدر الاشارة الى ان الأداء الكلي للمؤسسة هو نتيجة تفاعل اداء مختلف انظمتها الفرعية.
 2. **حسب معيار المصدر:** يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار الى:
 - ✓ **الأداء الداخلي:** ينتج هذا بفضل ما تملكه المؤسسات من موارد مثل الأداء البشري والمالي.
 - ✓ **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن مجموعة التطورات و التغييرات الخارجية الناتجة عن المحيط، و يتحقق من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات و القدرة على استيعابها، فالمؤسسة لا تتسبب في احداثه وهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع وكل هذه التغييرات تنعكس على الأداء بالسلب او بالإيجاب،
- ثالثا: **محددات الأداء الوظيفي:** الأداء الوظيفي هو الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و ادراك الدور او المهمة ويعني هذا ان الأداء في موقف معين يمكن ان ينظر اليه على انه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، ادراك الدور(المهام)، ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية²:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{ادراك الدور}$$

ويشير الجهد الى الناتج من حصول الفرد على التدعيم الى الطاقة الجسمانية والعقلية والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، اما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير ادراك الدور او المهمة الى اتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في اداء مهامه بتعريف ادراك الدور.

¹. بوعط جلال الدين، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، دراسة ميدانية على العمال المنقذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2009، 2008، ص 76.

². اسعد احمد عكاشة، **اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي**، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات فلسطين، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 35.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي و مؤشرات قياسه

تتأثر عملية تقييم الأداء بمجموعة من العوامل كما انها تقاس بالعديد من المؤشرات و التي سنأتي على ذكرها بأكثر تفصيل فيما يلي.

أولاً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي: أهم العوامل المؤثرة على الأداء , ما يلي:

- ✓ غياب الأهداف المحددة¹: فالمؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها, ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها, لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك, فلا تملك المؤسسة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد, فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.
- ✓ عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا, وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة, وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء, وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المؤسسة.
- ✓ اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه, فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين, لهذا يجب اعداد نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.
- ✓ مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين, فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل, والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف, مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد, والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة.
- ✓ التسبب الإداري: فالتسبب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين, وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف, أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

ثانياً: مؤشرات قياس الأداء الوظيفي: هناك مجموعة من المؤشرات التي تستخدم في قياس أداء العاملين منها²:

¹ - عماد عبد الرحمان قرموط, درجة ممارسة الجودة الادارية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة, مذكرة ماجستير غير منشورة, الجامعة الاسلامية في غزة, فلسطين, 2015, ص 31.

² . الطاهر الوافي, اثر التحفيز على الأداء الوظيفي, دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتبسة, مذكرة ماجستير غير منشورة, جامعة قسنطينة 2, الجزائر, 2012 - 2013, ص ص 63, 64.

يمثل الأداء الأساس للحكم على فاعلية الافراد والوحدات الادارية والمؤسسات وذلك من خلال المؤشرات وأهمها: الإنتاجية، الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل، مدى انجاز المهام والواجبات بدقة و اتقان وسرعة، القدرة على الابداع الابتكار، درجة الانضباط و احترام النظام و بأسلوب التعامل مع الموظفين ، مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على اتخاذ القرارات، و اضافة الى ما ذكر سابقا هناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي الى مايلي:

- ✓ **الفعالية:** و يقصد بها الوصول الى تحقيق اهداف المؤسسة في الوقت المناسب وعلى اكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقا لهذا المفهوم فان الفعالية تقاس من خلال نسبة الاهداف التي تم تحقيقها فعليا الى الاهداف المخططة مسبقا، اما على المستوى الفردي فتشير الى مدى قدرة الفرد على تحقيق الاهداف المطلوبة منه.
- ✓ **الكفاءة:** وتشير الى قدرة المؤسسة على تحقيق الاهداف بأقل التكاليف، او ان يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.

الفرع الثالث: مراحل وطرق تقييم الأداء الوظيفي و سبل تحسينه

ويقصد " بتقييم الأداء" ¹ تحديد الاسس والمعايير للحكم على كفاءة الفرد في اداء عمله، ويعرف ايضا على انه عملية وقائية هادفة لتطوير و تحسين فاعلية و كفاءة الانجاز الانساني المستهدف في المؤسسات المختلفة²، ولذا فان تقييم الأداء عملية قياس وتحديد لمستوى انجاز الافراد العاملين في المؤسسة، والذي يقاس بمستوى الكفاءة و مدى المساهمة في تحقيق الاهداف.

من الطرح السابق لمفاهيم تقييم الأداء يمكن ان نستنتج انه وسيلة اساسية للحكم على فعالية وكفاءة اداء العاملين من ناحية و على دقة البرامج و السياسات التي تتبعها المؤسسة من ناحية أخرى، ويمكن تلخيص اهمية تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية³:

- ✓ توحيد الخصائص والصفات الخاصة بكل سلوك و بكل عمل، لكي نستطيع تقييم الأداء وفق تلك الخصائص، فنحن لا نستطيع الحكم على سلعة معينة دون معرفة صفتها ووزنها... الخ، وعند معرفة تلك الخصائص عندئذ نحكم عليها و على العملية الانتاجية حكما موضوعيا؛
- ✓ تحقيق التعاون والمشاركة الفعالة بين الرؤساء و المرؤوسين وفق خطوات واضحة و معروفة للجميع و بشكل واضح وصريح، كما يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين و المديرين في تنمية وتطوير اعضاء الفريق⁴؛
- ✓ يعتبر تقييم الأداء من الاساليب الاساسية التي في الكشف عن الحاجات التدريبية و بالتالي تحديد انواع برامج التدريب والتطوير اللازمة، كما تكشف عملية التقييم عن قدرات العاملين و بالتالي يتم ترقيتهم الى وظائف اعلى كما يساعد على نقل الفرد الى الوظيفة التي تناسبه؛

¹ . علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، 1997، ص 223.

² . خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، ادارة الموارد البشرية، الطبعة السادسة، دار المسيرة، الاردن، 2016، ص 151.

³ . حسن صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، سوريا، العدد الاول 2012، ص 127 - 124 .

⁴ . موسى محمد ابو حطب، فاعلية نظام تقويم الأداء و اثره على مستوى اداء العاملين، حالة دراسة على جمعية اصدقاء المريض الخيرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 16.

كما ان عملية تقييم "الأداء الوظيفي" تستهدف ثلاث غايات (اهداف) تقع على ثلاثة مستويات هي¹:

- ✓ على مستوى المؤسسة: وذلك بايجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الاخلاقي ورفع مستوى اداء الموظفين.
- ✓ على مستوى المديرين: ويكون ذلك بتطوير العلاقات الجيدة مع الموظفين والتقرب منه ودفع المديرين الى تنمية مهارتهم وإمكانياتهم الفكرية.
- ✓ على مستوى الفرد العامل: من حيث دفع الموظفين للعمل وشعورهم بالعدالة بان جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار مقارنة بالموظفين غير المجتهدين.

اولا: مراحل تقييم الأداء الوظيفي: تتمثل خطوات تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي²:

- أ. **وضع معايير تقييم الأداء**: تعتبر اول خطوات تقييم اداء العاملين بحيث يتم فيها، وضع توقعات الأداء في شكل معايير بالتعاون بين القيادات والعاملين، وبالتالي فانه يتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين انجازها والنتائج اللازم تحقيقها وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم.
- ب. **اختيار طريقة التقييم**: هناك طرق متعددة نستخدم في عملية التقييم منها ماهو تقليدي ومنها ماهو حديث.
- ت. **تحديد دورية التقييم**: يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم و اخر على اساس هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المؤسسة حتى تاريخ تركهم العمل فيه.
- ث. **مراقبة التقدم في الأداء**: تهدف هذه الخطوة الى التعرف على الكيفية التي يعمل بها الموظفين وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد واتخاذ الاجراءات التصحيحية وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد.
- ج. **قياس الأداء**: يتم في هذه المرحلة قياس تقدم اداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة في الخطوة الاولى مما يمكن من اصدار حكم موضوعي على اداء العاملين.
- ح. **التغذية العكسية**: يحتاج كل عامل بالمؤسسة الى التعرف على مستوى أدائه، اي العمل الذي يقدمه مقارنته بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإطلاع العامل على مستوى ادائه كما انها تشكل دافعا له لتطوير ادائه وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لا بد ان يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها.
- خ. **اتخاذ القرارات الإدارية**: ان عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها، بل هي مجرد وسيلة تساعد في جميع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقية، المكافآت، الجزاءات، التدريب... الخ.
- د. **وضع خطة تطوير تقييم الأداء**: يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل، وتبرز اهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المؤسسة في عملية التقييم.

¹ . عماد الرويلي، دور نظم المعلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية اداء الموارد البشرية دراسة ميدانية في وزارة الداخلية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014، ص 83.

² . بن عبد الرحمان الطاهر، القيادة التحولية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز قسنطينة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008 - 2009، ص 126.

ثانيا: طرق تقييم الأداء الوظيفي : هناك العديد من الطرائق التي حاولت قياس الأداء وتقويمه وفيما يلي الطرائق المختلفة لتقييم الأداء مع الميزات والعيوب لكل طريقة على حدة، اذ تصنف طرائق التقييم الى قسمين رئيسيين: الطرائق التقليدية، الطرائق الحديثة.

1. الطرق التقليدية في قياس الأداء: هناك العديد من الطرق التي تم الاعتماد عليها في السابق من اجل تقييم اداء العاملين نذكرها

بأكثر تفصيل فيما يلي:

✓ **طريقة ميزان القياس المتدرج¹**: يقوم المشرف بتقويم أداء موظفيه باستخدام ميزان متدرج من مرتفع إلى منخفض، أو بالأرقام من 1 إلى 3 أو إلى 5. أو بتقديرات من "ممتاز" إلى "غير مرض". وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، ويعيها احتمال التحيز من الشخص القائم بالتقويم .

✓ **طريقة الترتيب**: بموجب هذه الطريقة يقوم المدير أو المشرف بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم ومن خلال مقارنة كل فرد منهم بأفرانه، ويفضل استخدام هذه الطريقة عندما يكون عدد الأفراد المطلوب تقويم أدائهم قليل، ويعيها أن الفروق في الكفاءة لا تتضح تماما من خلال هذه الطريقة مما يؤدي إلى التقليل من مجهودات بعض الأفراد وتقدير آخرين بمستوى أعلى من استحقاقهم الحقيقي .

✓ **طريقة التوزيع الإلزامي**: بموجب هذه الطريقة يكون على رئيس توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة حسب التوزيع الطبيعي (مثلا: 10% امتياز، 20% جيد جدا، 40% جيد، 20% مقبول، 10% ضعيف)، وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس، ذلك ان هذا التوزيع يقوم على اعتقاد ان الظاهرة الطبيعية تميل عادة الى التركيز حول القيمة الوسطى ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي، وبالرغم من أن هذه الطريقة تضع أساسا محمدا لعملية تقويم الأداء، وتمتع المقوم من التساهل أو التشدد في قياس الأداء، إلا أنه قد لا يتوافر عدد كافي لوضع هذه التقسيمات، أو لا تتوفر نفس نسب التوزيع بين ممتاز وضعيف في مجاميع الأفراد، كما أنه قد يظلم بعض الأفراد بوضعهم في تقدير أقل.

✓ **طريقة التقارير**: وهنا يقوم المشرف عن العمل بتسجيل أداء الموظفين من خلال تقويم أعمالهم التي قاموا بها خلال فترة زمنية، ومن خلال عناصر ومعايير محددة تؤخذ في الحسبان عند إعداد هذا التقويم، وتمتاز التقارير بالشمول، بما يكسبها صفات الموضوعية والدقة، وفي ذات الوقت يمثل الشمول عبئا على المقوم، فضلا عما تحتاجه هذه التقارير من فترات زمنية طويلة في كتابتها وإعدادها.

2. الطرق الحديثة في قياس الأداء: بسبب القصور الواضح في الطرق التقليدية لقياس الأداء التقليدية، بدأ البحث عن طرق أفضل لقياس أداء الأفراد، ومن بين هذه الطرق نذكر ما يلي:

✓ **التقويم على أساس النتائج**: تقوم هذه الطريقة على أساس ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقويم أدائه حيث يشترك في هذه النتائج الرئيس ومرؤوسيه، وهذه الطريقة تخلق نوعا من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية، فتشعر العاملين بالأمان وتجعلهم أكثر استجابة لعملية التقويم.

✓ **طريقة الأحداث الجوهرية**: تقوم هذه الطريقة على رصد وتسجيل الأحداث الإيجابية التي تؤكد كفاءة الفرد في عمله والأحداث السلبية التي تدل على عدم كفاءة هذا الفرد، ويتم في نهاية العام إجراء مقارنة جوهرية بين هذه الأحداث، والوصول بالتالي إلى تقويم موضوعي متكامل لهذا الفرد، وتتميز هذه الطريقة بالموضوعية، وبقدرتها على تحديد نواحي الضعف في أداء الفرد، ولكن يؤخذ عليها اضطراب المشرف أو المقوم إلى ملازمة العمال ومراقبتهم عن قرب وتدخله في كل ما يفعلون، مما يشعرهم أنهم محل مراقبة شديدة وإشراف صارم .

¹. بن عبد الرحمان الطاهر، المرجع السابق، ص 127.

✓ **طريقة الإدارة بالأهداف:** تتجلى الفكرة الأساسية في تطبيق هذا الأسلوب في تقدير الرقابة الذاتية لدى العامل عن طريق تحديد الهدف بشكل جماعي، وضع خطة عملية للتنفيذ ثم قيام العامل نفسه بمراجعة أدائه وعرض ذلك على رئيسه. ومن أهم مميزاتهما: مساعدة الأفراد على تحديد أهداف أكثر واقعية، وشعور الفرد بالإنجاز والنمو والتقدم، ومن عيوبها زيادة الخلافات بين الرئيس والمرؤوس، وخلق صعوبة في وضع أهداف دقيقة للأعمال التنفيذية، وتحتاج إلى وقت وجهد كبيرين، و أيضا عدم تحمس الكثير من المدراء لتطبيقها لأنها تعطي الفرد فرصة المشاركة والمناقشة.

✓ **الملاحظة السلوكية¹:** تكمل هذه الطريقة طريقة الإدارة بالأهداف، حيث يتم من خلال هذه الطريقة تحديد تصميم اعمدة لكل صفة او سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة ومحددة مسبقا ويقوم على مدى امتلاك الفرد للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات او السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، اضافة الى ذلك فانه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته كان يكون اداء متميز او جيد او ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقيّماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل اثنا عملية التقييم، ومن أهم ملامح هذه الطريقة هي إبرازها لأهمية الأهداف التطويرية وتركيزها على الوظائف الفردية كما تحدد السلوك الذي يقوم به بشكل محدد حتى يمكن ملاحظته وقياسه.

ثالثا: طرق تحسين الأداء: من اجل تحسين اداء الموظف في المؤسسة لابد من اتباع مجموعة من الاساليب نوجزها فيما يلي.

← **بالنسبة للموظف:** فهو يعتبر العنصر الاساسي في الأداء الوظيفي، ومن المداخل التي يمكن استخدامها في تحسين اداء الموظف مايلي²:

✓ الاستفادة من المواهب المتوفرة لدى الموظف والتركيز على نواحي القوة لديه ومحاولة تنمية مواهب جديدة لديه، ومحاولة القضاء على نواحي الضعف عنده.

✓ العمل داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد مما يؤدي الى رفع درجة الانسجام في العمل بين الموظفين، والمحافظة على الانسجام بين اهداف الموظف الشخصية و جهودات تحسين الأداء.

← **بالنسبة للوظيفة:** فاذا كانت الوظيفة مملة او فوق قدرات الموظف او اذا احتوت على مهمات غير مناسبة او غير ضرورية للموظف فان هذا سينعكس سلبا على الأداء الوظيفي، ومن الاساليب التي تساعد على تحسين الوظيفة:

✓ توزيع الوظائف حسب القدرات العقلية والذهنية للموظفين، ومحاولة تكليفهم بمهمات في شكل فرق عمل وإشراكهم في اللجان المختلفة مما يوفر الفرصة المناسبة للموظف في حل مشكلات المؤسسة؛

✓ تبادل الوظائف: وذلك من اجل ازالة الملل الوظيفي وتجديد حماس الموظف؛

← **تحسين الموقف:** وذلك عن طريق:

✓ تجديد الاجهزة والآلات ورفع مستوى الخدمات المقدمة للموظف، بالإضافة الى اعادة النظر في برامج العمل من خلال تغييرها ومراقبتها وذلك لخدمة مصلحة العمل؛

¹ . عبد الوهاب محمد جبين، **تقسيم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف**، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009، ص 90.

² . رانيا جاسر ابو عوض، **واقع تطبيق هندرة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في دوان الموظفين العام بقطاع غزة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، فلسطين، 2015، ص 60.

✓ عدم المبالغة في عملية الاشراف على الموظفين ومنحهم بعض الصلاحيات؛

الفرع الرابع: العلاقة بين التعلم التنظيمي و الأداء الوظيفي

يحظى مفهوم التعلم التنظيمي بأهمية كبرى في المؤسسات الساعية الى تحقيق التميز اذا يرشدها الى سبل الاستثمار و استغلال اهم ثروتها وهي ثروة الفكر والطاقة الذهنية للموارد البشرية بها، و نماذج التميز المختلفة تركز على عناصر التعلم ، الابتكار، التجديد والتحديث المستمر ، وغيرها من العمليات التي تعتمد في الاساس على العقول البشر و قدراتهم الفكرية ، وحتى تكون المؤسسات قادرة على مواكبة الجديد في محيطها يجب ان يتسم جهازها الاداري بالتعلم المستمر، فالتعلم متغير اساسي لاكتساب الميزة التنافسية المستدامة وتحسين الأداء ، وهناك اعتقاد شائع في ادبيات الادارة الاستراتيجية هو ان زيادة عمر و اداء المؤسسة يستند على القدرة على التعلم والتكيف.

فعمليات التعلم من خلال انشطة المؤسسة تزيد من فاعلية مسارات التعلم و توجيهها نحو الاهداف الكلية للمؤسسة، كما يتم من خلالها اكتشاف اوجه القصور في اساليب الأداء السابقة و العمل على تصحيحها وسلك الطرق و الاساليب الاكثر كفاءة و فاعلية، كما تعمل على تسريع و تيرة التعلم وتزيد من قدرة العاملين و تنمية مهاراتهم و تجعلهم اكثر شعورا و احساسا بما يقومون بانجازه وما يساهمون ويشاركون به من تطوير المؤسسة، و يؤكد بعض الباحثين ان عملية التعلم لها تأثير مفيد على نتائج العمل مثل الرضا و الأداء الوظيفي، كما ان المؤسسات التي تبني عملية التعلم التنظيمي يمكنها ان تحافظ على التزام العاملين و الارتياح في العمل و تمنح لهم فرص و فيرة لتنمية المهارات و تعزيز الذات و التقدم المهني، مما يعزز لديهم الثقة في انفسهم وكما يساهم في زيادة الالتزام لديهم بالتعلم لما يلمسونه على ارض الواقع من تغيرات ايجابية و فارق المقارنة بين القديم و الحديث، و تظهر قيمة التعلم و أهميته للعاملين من خلال تسهيل عملية توليد الحلول للمشكلات و الحد من معيقات التي تواجههم في انجاز الأعمال وتشجيع روح المبادرة و المخاطرة الهادفة و تفكير الابداعي.

وفي هذا الاطار يجب الاشارة الى ان التعلم التنظيمي و المؤسسة المتعلمة ليسا وجهان لعملة واحدة على حد تعبير بعض الباحثين في المجال، فالكثير يقع في هذا الخطاء حيث انهم يستخدمون مصطلح المؤسسة المتعلمة كترادف لـ"التعلم التنظيمي"، الا ان عملية التعلم التنظيمي و المؤسسة المتعلمة مفهومان متناقضان من حيث "عملية مقابل هيكل"، فالتعلم التنظيمي هو عملية اكتساب المعرفة و معالجتها، نشرها واستخدامها في حين المؤسسة المتعلمة يقصد بها الهيكل التنظيمي الذي قام بسبب التعلم (حتى ان منظمة التعلم سوف تكون حالة مثالية يصعب تحقيقها)، و بعبارة اخرى يشير التعلم الى العمليات و الانشطة التي تحدث داخل المؤسسة بينما يشير مفهوم المؤسسة المتعلمة الى شكل تنظيمي معين فالتعلم هو نوع من انواع الانشطة التي تقوم بها المؤسسة في حين المؤسسة المتعلمة هي نوع من التنظيمات، ويكون الفرق بينهما ايضا على اساس الجمهور المستهدف و درجة المعيارية و المحتوى.

وبالعودة الى العلاقة بين التعلم و الأداء يمكن القول ان الاعتماد على استراتيجيات التعلم التنظيمي تعزز الأداء فعملية التعلم الفردية و الجماعية تمكن العاملين من الحصول بشكل منتظم على المهارات و المعارف الجديدة و المناسبة للمشاركة في مجموعات العمل، و ايضا تساهم بشكل هام في تحقيق الرؤية التنظيمية كما ان عملية التعلم لا تعزز القدرة الفردية فقط بل تعزز التزام العاملين بتحقيق اهداف المؤسسة و تزيد من الانتاجية و الأداء.

ولتوضيح العلاقة اكثر يجب التعرّيج على الأداء التنظيمي و الذي يقصد به قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها عن طريق استخدام الموارد بطريقة كفؤة وفعالة، و يمكن قياس الأداء مع الاخذ بعين الاعتبار نوعين ومن الأداء المالي و غير المالي، وهناك العديد من

الطرق من اجل القياس منها بطاقة الأداء المتوازن وهي نهج مبتكر وشامل لإدارة النتائج التنظيمية، وهكذا من خلال بطاقة الأداء المتوازن، ولا يقتصر على قياس الأداء الوظيفي و لكن لأدائها أيضا، و يتضمن هذا النهج اربع وجهات نظر هي: المنظور المالي و العملاء والعمليات الداخلية و منظور التعلم، و يمكن اعتبار الأداء جزئيا اثر التعلم التنظيمي و بشكل عام في الدراسات التي تقيس عملية التعلم التنظيمي او قدرة التعلم التنظيمية، يتم تضمين مقياسا للأداء ايضا ، فالمعرفة التي تراكمت من خلال التعلم التنظيمي يمكن ان تتوافق مع الأداء العالي على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الافراد ،

و هناك افتراضات مقبولة عموما هو ان التعلم مفيد ويمكن ان يعزز الأداء ولكن لا يمكننا وضع علامة المساواة بين التعلم وتحسين الأداء، لان التعلم هو عملية التغيير في الادراك والسلوك ، ويشيع ايضا بان هذه التغيرات لا تعني بالضرورة تحسين مباشر في الأداء، كما يمكننا اتباع هذا بفكرة مهمة هو ان التعلم يؤثر على الأداء في المدى القصير، في وضع عند استخدام الموظفين والمؤسسات الممارسات المعتادة، و لكن عند التعامل مع مجالات او اوضاع التشغيل غير المألوفة او الجديدة فالعلاقة بين التعلم التنظيمي و الأداء لا بد من التعامل معها بحذر، و ذلك ان البعض الدراسات تذكر ان التعلم لا يؤدي بالضرورة الى الأداء الجيد و حتى انه قد يكون له تاثير سلبي على اداء المؤسسة.

و فيما يتعلق بافتراض ان العلاقة ما بين التعلم والأداء هي علاقة ارتباط ايجابي وضيق نتجت عن حقيقة ان المؤسسات قد تتخلى قبل الاوان عن المشاريع التي لم تنفذ"، وهكذا يمكننا ان نستنتج ان هناك حاجة ان تكون المؤسسات موجهة على اساس طويل الاجل لتكون قادرة على التنبؤ بالأداء لفترة طويلة بدلا من المدى القصير، وعلى الرغم من ان العلاقة بين التعلم التنظيمي و الأداء الوظيفي هي علاقة ضمنية أكثر الا انها تحتاج الى معالجة تجريبية من خلال الابحاث لاستكشاف العلاقة بينهما ، من خلال ممارسة فعلية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

بعد التطرق في المبحث الاول الى الادب النظري للأداء الوظيفي و التعلم التنظيمي، سيتم في هذا المبحث استعراض مجموعة من الدراسات التي اوردت متغيرات الدراسة بشكل منفصل، كما سنقسم الدراسات الى دراسات اجنبية وأخرى عربية، وسيتم مناقشة اهم النتائج المتوصل اليها بالإضافة الى ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات العربية

في هذا المطلب نتطرق الى الدراسات العربية التي وقع عليها الاختيار من بين مجموعة كبيرة من الدراسات، و ستتضمن دراسات محلية و اخرى من دول العربية.

دراسة ايمن حسن دبوب بعنوان اثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي ، دمشق، 2013

وهدفنا الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي بمختلف جوانبه (طرائق وأنماط) و تطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة والخاصة، و استخدم الباحث لهذا الغرض المنهج الوصفي و المنهج التحليلي، كما قام الباحث بإعداد استمارة

استبيان ضمت مجموعة من الاسئلة حول متغيرات الدراسة، ووزعت 75 استمارة استبيان و تم تحليل نتائج المتحصل عليها باستعمال البرنامج الاحصائي (spss/v18)، وتوصلت الدراسة الى ان مسؤولية تطوير المسار الوظيفي من مسؤولية مشتركة بين الافراد بالإدارة العليا و المدير المباشر وأيضاً يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طريقة التعلم التنظيمي و تطوير المسار الوظيفي و توجد اختلافات معنوية بين المصارف محل الدراسة من حيث العلاقة بين التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي.

دراسة امال ياسين المجالي بعنوان مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في ممارسة السلوك الإبداعي، الأردن، 2009

هدفت الدراسة الى التعرف اثر عملية التعلم التنظيمي في تعزيز ممارسة السلوك الابداعي لاراء العاملين في مؤسسات الاقراض العامة الاردنية، ولتحقيق اهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وبهدف بناء الاطار النظري ، واستخدم اسلوب المسح الميداني لجمع البيانات بواسطة الاستبيان و تم تحليل استبانات قدرت ب 553 استمارة، و لتحليل هذه البيانات تم اعتماد البرنامج الاحصائي (spss)، و توصلت الدراسة الى ان هناك اثر لممارسة التعلم التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة بابعاده (البعد الاستراتيجي، البعد التنظمي، البعد الثقافي) في السلوك الابداعي.

دراسة الياسري و ظفر حسين بعنوان اثر عمليات ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، العراق، 2012

تهدف الدراسة الى تحديد اثر العمليات الجوهرية لادارة المعرفة (تقليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) و التعلم التنظيمي من خلال (استراتيجية التعلم التنظيمي، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) على الأداء الاستراتيجي من خلال مجموعة من الابعاد (المالي وبعد الزبون والعمليات الداخلية والنمو)، اجري البحث في جامعات الفرات الاوسط على عينة قدرت ب82 مفردة، و تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الاستبيان الذي اعد لهذا الغرض وتم تحليل المعلومات بواسطة البرنامج الاحصائي (spss/v12)، وتوصلت الدراسة الى ان هناك علاقة تأثير ايجابية متعددة لعمليات ادارة المعرفة و التعلم التنظيمي بشكل منفرد ومجتمع في الأداء الاستراتيجي.

دراسة علي الحكيم وآخرون بعنوان دور ادوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، العراق، 2009

هدفت الدراسة الى بحث امكانية استخدام ادوات التعلم التنظيمي في بيئة التعليم الجامعي على عينة من القيادات الادارية في جامعة الكوفة ودورها في تحقيق الأداء المتميز من خلال المزج بين الافكار والنظريات وصهرها في واقع الأداء الجامعي، بلغ عدد مفردات العينة 22 مفردة، واعتمد الباحث على الاستبيان والمقابلة الشخصية والملاحظة المباشرة من اجل جمع البيانات، فيما تم تحليل البيانات بواسطة البرنامج الاحصائي (spss/v15)، وتوصلت الدراسة الى ان هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين ادوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز،

دراسة سحراء حسين بعنوان قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، العراق، 2012

هدفت الدراسة الى البحث في مستوى ضغوط العمل (طبيعة وعبء العمل اضافة الى الصراعات وغموض الدور) ومدى تأثيرها على اداء العاملين في هيئة التعليم التقني، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والتحليلي وقامت الباحثة بنظم استبيان حول متغيرات الدراسة، ووزعت مجموعة من الاستمارات قدرت ب75 استمارة، تم تحليله بواسطة برنامج التحليل الاحصائي (spss)، وتوصلت الدراسة الى ان المستويات الخاصة لضغوط العمل التي يعاني منها افراد عينة الدراسة كانت مرتفعة لضغوط العمل والمتمثلة في (طبيعة العمل، عبء العمل) في الأداء الوظيفي دون بعدي (الصراعات و غموض الدور).

دراسة يوسف عبد عطية بحر بعنوان الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، فلسطين، 2013

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين الاداريين في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، و بلغ حجم العينة 302 مفردة، واستخدمت الباحث المنهج الوصفي والتحليلي و اعتمد على الاستبيان في جمع بيانات الدراسة وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)، و توصلت الدراسة الى ان اكثر ما يؤثر في عملية الاغتراب هو العلاقة غير الجيدة مع الادارة المباشرة ثم ظروف العمل ثم العلاقات مع الزملاء، كما اظهرت الدراسة ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم.

دراسة شنونة محمد بعنوان اهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية ، الجزائر، 2013

هدفت الدراسة الى البحث مدى اسهام التعلم التنظيمي (من خلال الابدع التالية التفكير النظمي، التفوق الشخصي، النموذج العقلي، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي) في نجاح المؤسسات الاقتصادية، وانتهج الباحث المنهج الوصفي والتحليلي ووزعت استمارة استبيان بما عبارات عن متغيرات الدراسة، و ايضا مقابلة من اجل جمع البيانات وتوصلت الدراسة الى ان هناك اهتمام من طرف مؤسسة محبوبة للعجائن الغذائية بالإبداع في المنتج وكذا في العملية الانتاجية اذا تقوم المؤسسة محل الدراسة بفتح برامج للتعلم التنظيمي قصير المدى واكتسبت المؤسسة مهارات جديدة تساعدها على متابعة التطورات الابداعية.

دراسة سهام بن رحمون بعنوان بيئة العمل الداخلية واثرها على الأداء الوظيفي، الجزائر، 2014

هدفت الدراسة الى معرفة مدى التأثير الحاصل من بيئة العمل الداخلية بعناصرها المادية و الادارية المكونة لها (القيادة الإدارية، النظم واللوائح والقوانين، التخصص في الوظيفة، الرقابة الإدارية، الاتصال الإداري، العلاقات الرسمية وغير الرسمية، نظام المكافآت والحوافز) و الأداء الوظيفي على الاداريين ببعض كليات ومعاهد جامعة باتنة، واعتمدت الباحثة المنهج العلمي كما وزعت استمارة استبيان من اجل جمع البيانات، وكان عددها 83 استمارة عولجت باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة الى ان تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي هو تأثير قوي ومرتفع جدا، لأنها اثرت في كفاءة ودافعية ورغبة الاداريين في العمل و أداء وظائفهم بالشكل المطلوب والمحقق لأهداف الجامعة.

دراسة صبيان ايمان و بوشبيخي عائشة بعنوان اثر الرضا الوظيفي على اداء المواد البشرية، الجزائر، 2016

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر مستوى الرضا على اداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية "تكسماكي" لصناعة النسيج واعتمد الباحثين على المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري، وبلغت عدد عينة الدراسة 48 مفردة، ووزعت استمارة استبيان لجمع المعلومات على مستوى الميداني ولمعالجة هذه البيانات، تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة الى ان درجات الأداء مرتفعة رغم توسط مستويات الرضا الوظيفي في معظم العوامل عدا مستوى الرضا عن انسجام الفريق الذي ظهر بمستوى مرتفع جدا، بمعنى ان الرضا الوظيفي يؤثر بدرجة متوسطة على مستويات الأداء بمؤسسة "سواتين" محل الدراسة (فرع تابع للمؤسسة الام المذكورة سابقا).

المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية

تم الاطلاع على العديد من الدراسات الاجنبية التي ناقشت موضوع الدراسة الحالية، ومن اهم هذه الدراسات مايلي:

دراسة Timothy A. Judge بعنوان The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review، ايران، 2001 .

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي اي الارتباط بين المواقف في مكان العمل والانتاجية حيث تم جمع البيانات من خلال 312 عينات مستقلة مختارة بعناية واردة في 254 دراسة، وفي هذه الحالة طبيعة المستجوبين كانت مختلفة بين مشرفين ومراقبين و مجموعة من العاملين في وزارة التعليم، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (meta-analisis) من اجل معالجة البيانات، وتوصلت الدراسة الى ان هناك علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي والأداء كما ان لا يجب التوقف عن دراسة موضوع الرضا، كما اوردت بعض الدراسات ذلك ان بالغ الاهمية اضافة الى ان هناك بعض الجوانب المهمة التي لم يتم التطرق اليها بعد.

دراسة Markus Christen واخرون بعنوان Job Satisfaction, Job Performance and Effort: A Reexamination Using Agency Theory، كندا، 2001 .

تهدف الدراسة الى توضيح النقاط الغامضة في الادبيات المتعلقة بالعلاقة بين ثلاثة مفاهيم اساسية هي علاقات العمل، الجهد، والأداء الوظيفي وايضا العلاقة المباشرة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وأجريت الدراسة على سلسلة من متاجر التجزئة (وتضمنت الدراسة أكثر من 200 سوبر ماركت)، واستخدم الباحث اسلوب الاستقصاء وتم جمع المعلومات بواسطة المسح المكتبي وعولجت البيانات المتحصل عليها بواسطة برنامج (ivews)، وتوصلت الدراسة الى ان العلاقة بين الجهد والرضا الوظيفي هي علاقة سلبية في حين وجدت ان التأثير بين الرضا و الأداء كان تأثير ايجابي مباشر، وتوصلت الدراسة ايضا الى ضرورة التمييز بوضوح بين العوامل التي تمثل مدخلات الموظفين (اي الجهد)، و العوامل التي تمثل مخرجات (اي الأداء الوظيفي).

دراسة Arias–Aranda بعنوان Organizational learning and performance: Relationship between the dynamic and the operational capabilities، اسبانيا، 2010 .

تهدف هذه الورقة الى تحليل العلاقة بين البيات التعلم التنظيمية التي يعتبر عادة عن القدرات الديناميكية والمرومة التشغيلية وتأثير هذه العلاقة على اداء الشركات (قطاع الخدمات)، ووزعت الباحثة استبيان من اجل جمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة 213 مفردة، وتم تحليل البيانات بواسطة برنامجين احصائيين (spss/v15) و استخدام برنامج (EQS/6.1) بغرض صياغة المعادلات الهيكلية، وتوصلت الدراسة الى ان هناك صلة بين الديناميكية والقدرات التشغيلية للشركة كما ان تطوير القدرات الديناميكية سيؤدي الى تحسين اداء الشركات.

دراسة Rashid ١ Saeed بعنوان **Factors Affecting the Performance of Employees at Work Place in the Banking Sector of Pakistan**، باكستان، 2013 .

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة التاثير بين المدير وموقف واداء الموظف وايضا تاثير الثقافة التنظيمية على اداء الوظيفي العاملين في القطاع المصرفي في باكستان وتم اعتماد (بنوك ساهيو) كعينة تمت عليها الدراسة، حيث تم توزيع 200 استمارة و قام الباحث بتحليل البيانات من خلال استخدام الانحدار الخطي المتعدد وذلك عن طريق برنامج التحليل الاحصائي (spss)، لان هناك 5 متغيرات مستقلة تؤثر على متغير وحيد تابع وهو الأداء الوظيفي وتوصلت الدراسة الى ان هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على اداء العاملين في مكان العمل و تمثل هذه المتغيرات: موقف المدير، الثقافة التنظيمية، المشاكل الشخصية، مضمون العمل ومكافآت المالية كل هذه المتغيرات لها تاثير ايجابي على الأداء باستثناء المشاكل للموظفين التي تعيق الأداء.

pdfelement

بعد عرض الدراسات السابقة في الموضوع سنحاول فيما يلي ذكر اهم نقاط الاختلاف والتشابه بينها وبين الدراسة الحالية، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

يوضح الجدول (1 - 1) اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

اوجه التشابه والاختلاف		معيار المقارنة
الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	
سوف نعلم في الدراسة الحالية على الاستبيان والذي ستقسم عباراته الى ثلاث مجموعات الاولى تخص المعلومات العامة، والثانية تخص متغيرات الدراسة (التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي) وأما الجزء الاخير يحوي بعض الاسئلة الخاصة بالجانب النظري، كما تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، و ضمت عينة الدراسة 149 عامل في قطاع الخدمات.	لتوفير بيانات الدراسات تم اعتماد الاستبيان في اغلب الدراسات، حيث تم توزيع استمارات استبيان على العمال في قطاعات مختلفة (مستشفيات، بنوك، مؤسسات الاتصالات... الخ)، اشتملت على مؤسسات حكومية وخاصة، و تم اعتماد طريقة العينة العشوائية في كل الدراسات ما عدا دراسة (سهام بن رحمون) والتي اعتمدت على طريقة العينة العنقودية، و تراوح عدد مفردات العينات بين 22 الى 400 مفردة.	من حيث عينة الدراسة
ايضا سنعتمد على برنامج التحليل الاحصائي (spss) النسخة ال20، وأيضا سيتم الاستعانة بالجدول (Excel 2007) من اجل الحصول على الاشكال البيانية الخاصة بالدراسة.	تم اعتماد برنامج التحليل الاحصائي (spss) بالاختلاف النسخة، في معظم الدراسات ما عدا دراسة (Markus Christen) حيث تم اعتماد برنامج (ivews)، و دراسة (Timothy A. Judge) تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (mata-analis)، كما يوجد بعض الدراسات جمعت بين أكثر من برنامج مثل دراسة (Arias-Aranda) حيث تم استخدام برنامج (EQS/6.1) لبناء المعادلات الهيكلية بالإضافة الى البرنامج المذكور سابقا.	من حيث البرنامج الاحصائي
بالنسبة للأدوات الاحصائية سيتم اعتماد نفس الادوات المستخدمة في الدراسات السابقة اضافة الى اختبار كاي تربيع.	تم استخدام معامل الفاكرونباخ من اجل قياس معاملات الثبات. بما ان اغلب الدراسات يتم فيها تقسيم المتغير المستقل الى أكثر من بعد يتطلب استخدام (T-test) من اجل قياس العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية و متغيرات الدراسة، ما عدا دراستين (علي الحكيم وآخرون) و دراسة (سحراء حسين)، تم استخدام تحليل التباين الاحادي، كما تم حساب المتوسط الحسابي ولعبارات الاستبيان اضافة الى الانحراف المعياري والنسب المئوية، كما اعتمدت	من حيث ادوات الدراسة

	<p>اغلب الدراسات على معامل الارتباط (R Square)، ومعامل الاختلاف ماعدا دراسة (الياسري و ظفر حسين) ودراسة (Rashid Saeed) تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد.</p>	
<p>ايضا متغيرات الدراسة الحالية هي متغيرات نوعية و سنعتمد التعلم التنظيمي كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، حيث تم تقسيم المتغير المستقل الى ثلاث ابعاد والتي تخص ممارسات التعلم (البعد الاستراتيجي البعد التنظيمي، البعد الثقافي)، فحي تم اعتماد الأداء الوظيفي كمحور واحد بما انه ورد في الدراسة كمتغير تابع، واختلفت الدراسة الحالية في نموذج المتغيرات ت حيث اعتمدت اغلب الدراسات السابقة على مستويات التعلم التنظيمي وأبعاد لروبي وساليس، الذي يصف العمليات الاساسية في التعلم التنظيمي.</p>	<p>كل المتغيرات في الدراسات السابقة هي متغيرات نوعية، و كما ضمت معظم الدراسات متغيرين مستقل وتابع ماعدا دراسة (الياسري و ظفر حسين) التي تم اعتماد متغيرين مستقلين، كما ان كل الدراسات اوردت التعلم التنظيمي كمتغير مستقل في حين الدراسات الخاصة بالأداء الوظيفي اوردته كمتغير تابع ماعدا دراسة (Rashid Saeed).</p>	<p>من حيث المتغيرات الدراسة</p>
<p>تهدف الدراسة الى البحث في علاقة التأثير بين التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي، و ايضا التعرف على مدى تطبيق ابعاد التعلم التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة ، اضافة الى استكشاف مستويات الأداء الوظيفي لدى مفردات عينة الدراسة.</p>	<p>هدفت معظم الدراسات التي تتعلق بالتعلم التنظيمي الى دراسة تأثير هذا الاخير على العديد من المتغيرات مثل: دراسة (الياسري و ظفر حسين) التي درست تأثيره على الأداء الجامعي المتميز ودراسة (شنشونة محمد) تم دراسة تأثيره على نجاح المؤسسات، دراسة (ايمن حسن ديوب) حيث تم دراسة تأثيره على المسار الوظيفي ..الخ، في حين الدراسات التي اوردت الأداء الوظيفي كانت تبحث في تأثير عناصر البيئة التنظيمية الكلية على الأداء الوظيفي مثل دراسة (Markus Christen) التي هدفت الى دراسة تأثير الرضا الوظيفي على الأداء ودراسة (دراسة سهام بن رحمون) والتي هدفت الى دراسة تأثير عناصر البيئة الداخلية على الأداء وكانت اغلب النتائج في الدراسات ايجابية بالنسبة لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، ماعدا دراسة (Rashid Saeed) التي توصلت الى وجود علاقة سلبية بين احد الابعاد الذي تمثل في المشاكل الشخصية على الأداء.</p>	<p>من حيث الهدف</p>

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على متغيرات الدراسة المتمثل في التعلم التنظيمي والذي بدوره يمثل العملية التي يتم من خلالها احداث التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة بالسرعة المناسبة، و ذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من اهمها تمكين الأفراد استثمار التجارب و الخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، و ادارة و استخدام المعرفة و التقنية بشكل فعال للتعلم و تحسين الأداء، على ان يتم ذلك في اطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المؤسسة و الداعمة و المشجعة للعمل و التعلم الجماعي و التطوير المستمر، مما يمكن تلك المؤسسات من امتلاك ميزة سرعة التعلم و تحقيق اهدافها بكفاءة و فعالية.

اما المتغير الثاني فهو الأداء الوظيفي، و يرتبط الأداء ارتباطا وثيقا بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، و ادراك العمليات المختلفة التي يمر فيها العمل حتى يتم تحقيق الانجاز المطلوب، وبذلك يكون الاداء محصلة السلوك الانساني في ضوء الاجراءات و التقنيات التي تواجه العمل نحو تحقيق الاهداف المرغوبة ، كما حاولنا ومن خلال الدراسات التطبيقية للمتغيرين توضيح علاقة التاثير والتاثر بين التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي، و في الفصل الموالي سيتم معرفة فيما اذا كانت هذه العلاقة موجودة فعلا على ارض الواقع، و اذا كانت موجودة كيف تؤثر ابعاد التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي اي العلاقة سلبية ام ايجابية، من خلال تطبيق النموذج الخاص الدراسة على مفردات العينة المختارة لهذا البحث.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد استعراض الادبيات النظرية و التطبيقية للدراسة في الفصل الأول، من خلال التعرف على المفاهيم الاساسية المرتبطة بالتعلم التنظيمي كنهج شامل تعتمد المؤسسة من اجل تحسين ادائها بصفة عامة وتحسين اداء الافراد العاملين بها بصفة خاصة، وايضا تطرقنا الى اهم الدراسات السابقة في الموضوع واهم ما توصلت اليه، كما حاولنا ابراز موقع الدراسة الحالية من هذه الدراسات عن طريق تحديد نقاط التشابه والاختلاف،

سنحاول في هذا الجزء من الدراسة اسقاط الجانب النظري على ارض الواقع، وتوضيح واقع تطبيق ابعاد التعلم التنظيمي في البيئة المحلية و تأثيرها على فعالية الأداء الوظيفي في عينة من المؤسسات الخدمية بولاية ورقلة، وسيتم جمع المعلومات في هذا المستوى بواسطة استمارة استبيان، تحتوي على اسئلة مندرجة تحت محاور محددة تمثل في مجملها موضوع الدراسة، وبغرض اختبار مدى صحة الفرضيات و القيام بتحليل و تفسير نتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: المنهجية و ادوات الدراسة؛

المبحث الثاني: تفسير نتائج الدراسة الميدانية؛

المبحث الأول: المنهجية وأدوات الدراسة

تعتبر منهجية الدراسة و اجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب الميداني، فبعد اختيار الموضوع يتم تحديد مجموعة من الادوات التقنية التي يتم توظيفها من قبل الباحث لإنتاج المعرفة، والتي يعتمد عليها الباحث في انجاز الدراسة بشكل علمي، وأيضاً تشير الى الطرق النظامية المتبعة لحل مشكلة الدراسة و التوصل الى النتائج و بالتالي تحقيق الاهداف المرجوة من البحث.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

نعرض في هذا المطلب وصفا مفصلا للمجتمع المبحوث، و العينة التي طبقت عليها الدراسة، اضافة الى الطريقة التي تم بواسطتها اختيار هذه العينة، كما سيتم توضيح متغيرات الدراسة (تحديد المتغير التابع والمتغير المستقل) والمنهج المعتمد.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سيتم في هذا الفرع التطرق الى تحديد مجتمع الدراسة و عينة المختارة.

اولا: مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مجموعة من المؤسسات التي تنشط في القطاع الخدمي، وبلغ عددهم 1990 مفردة توزعت على 10 مؤسسات خدمية، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول (2 - 1): يوضح الجدول التالي عدد مفردات مجتمع الدراسة

رمز المؤسسة	اسم المؤسسة	عدد عمال المؤسسة
E1	المؤسسة الولائية للبريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصال	38
E2	بنك الخليج	7
E3	الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء (CNAS)	507
E4	مشثلة المؤسسات	11
E5	المؤسسة الجهوية للخطوط الجوية	334
E6	المؤسسة الولائية لسباحة والصناعة التقليدية	25
E7	المؤسسة الولائية لتأمينات (SAA)	198
E8	مؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز	749
E9	المؤسسة الاستشفائية (طب العيون - كوبا)	105
E10	الشركة الجزائرية التامين الشامل (CAAT)	16
	العدد الاجمالي للعمال	1990

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المعلومات الخاصة بالمؤسسات

لقد وقع الاختيار على المؤسسات الخدمية لان تقييم و قياس الأداء يعتبر امرا صعبا بالنسبة لهذه المؤسسات (فالخدمة تختلف خصائصها عن السلعة حيث ان هذه الخصائص تجعل اداء الخدمة مرتبط بمقدمها)، اذ يوجد تحديات كثيرة عليها التعامل معها ولعل اهمها عدم تماثل مستويات الأداء فإذا كانت الالات متماثلة في مصنع يمكنها ان تنتج وحدات متماثلة، اي يمكن ان يكون لديها

خاصية النمطية، فالخدمات لا تتسم بالنمطية حتى وان كانت مخرجات لنفس النظام الخدمي، فمثلا يمكن ان يختلف مستوى اداء الخدمة المصرفية من فرع لآخر لنفس البنك ومن شبك لآخر لنفس الفرع، لذلك تصعب عملية تقدير درجات الاشباع بها من قبل العملاء، فتقديم الخدمة يرتبط بالعنصر البشري.

وفي الاطار ما ذكر سابقا يجدر الاشارة الى ان سلوك المورد البشري بالمؤسسة يؤدي اما الى تدعيم او تهميش سمعة المؤسسة في عيون عملائها، لذا على المؤسسات الخدمية ان تضع معايير محددة لتقييم الأداء العمال وكما يجيب عليها ان تركز على جانب الثقة في تعاملاتها مع العملاء بالاضافة للاهتمام بالتكوين و التدريب و استمراريته، فعملية تطوير وتحسين المستمر لأداء العمال تمكن المؤسسة من المحافظة على مكانتها في السوق واستمرارها.

ثانيا: عينة الدراسة

نظرا لان مجتمع الدراسة كبير وواسع فقد اعتمدت الباحثة على اخذ عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة الأصلي: اما فيما يتعلق بحجم العينة فبعد مراجعة الادبيات النظرية في هذا الجانب، يتضح انه لا يوجد اتفاق محدد حول الحجم الذي يفترض ان تتألف منه العينة حتى تعطي تمثيلا حقيقيا للمجتمع الذي تؤخذ منه، فبعض الدراسات اوردت ان الحجم المناسب للعينة يجب ان لا يقل عن 5 الى 10 بالمئة من حجم المجتمع، فحين بعض نتائج الدراسات و الابحاث الاخرى تشير الى ان الحجم المناسب للعينة يجب ان لا يقل عن 30 عنصرا فأكثر حتى تعطي تمثيلا واضحا لخصائص المجتمع.

اما فيما يخص هذه الدراسة فقد تم اختيار الطريقة الأولى: ذلك ان الطريقة الثانية تحمل بعض التناقضات حيث ان المجتمعات لا تحتوي على نفس عدد المفردات، فليس من المنطقي اخذ 30 عنصرا عن كل مجتمع من جهة، اضافة الى ان بعض المجتمعات قد تحتوي على عدد اقل من 30 مفردة، وفيما يلي سيتم التفصيل في طريقة اختيار العينة و ايضا توزيع مفردات العينة في المؤسسات التي تم اجراء الدراسة عليها.

يوضح الجدول (2 - 2): طريقة توزيع عينة الدراسة

رمز المؤسسة	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	حجم العينة الاجمالي
العينة المأخوذة	22	7	34	11	30	20	21	47	15	11	218

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الجدول السابق يوضح الطريقة التي توزعت بها مفردات العينة على المؤسسات المكونة لمجتمع الدراسة، وبلغ العدد الاجمالي لمفردات العينة 218 مفردة.

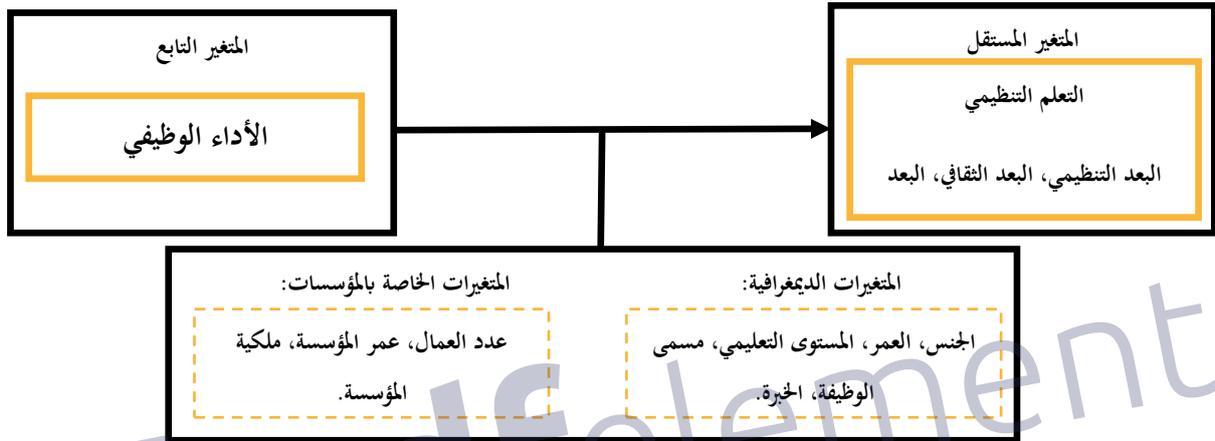
الفرع الثاني: متغيرات و منهج الدراسة

يتناول هذا الفرع عرض مختصر لمتغيرات الدراسة من خلال بناء نموذج لها بالاعتماد على الدراسات السابقة، بإضافة الى توضيح المنهج المتبع.

أولاً: متغيرات الدراسة

شملت الدراسة الحالية مجموعة من المتغيرات، قسمت الى المتغير التابع و المتمثل في الأداء الوظيفي والمتغير المستقل والمتمثل في ابعاد التعلم التنظيمي (البعد التنظيمي والبعد الثقافي والبعد الاستراتيجي)، و من اجل تحديد خصائص العينة المدروسة تم تقسيم المتغير الاخير الى جزئين الأول متعلق بخصائص المؤسسات المختارة (عمر المؤسسة وعدد عمالها وملكيته) والثاني يتعلق بخصائص الديمغرافية لمفردات العينة (الجنس، العمر، مسمى الوظيفة، المستوى التعليمي الخبرة في المنصب)، وسنحاول من خلال الشكل الموالي توضيح هذه المتغيرات.

يوضح الشكل (2-1): نموذج الدراسة (المتغيرات المدروسة)



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

منهج الدراسة

ان طبيعة المشكلة المطروحة للدراسة هي التي تحدد نوع المنهج الذي يتبع من بين المناهج المختلفة، وبناء على اشكالية الدراسة الحالية و من اجل تحقيق الاهداف المرجوة من هذا البحث تم الاعتماد على المناهج التالية:

- المنهج الوصفي والتحليلي: و يتيح استخدام المنهجين الوصفي والتحليلي جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة و وصف النتائج التي تم التوصل اليها وتحليلها وتفسيرها.
- المنهج الإحصائي: ويمكن هذا المنهج من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الاساليب و الادوات الاحصائية في تحليل البيانات.

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

يتناول هذا المطلب الاساليب والطرق التي تم استخدامها في جمع البيانات، و ايضا الادوات التي تم الاستعانة بها من اجل التحليل الاحصائي والتوصل الى النتائج و من ثم الوصول لتحقيق الفرضيات او نفيها.

الفرع الأول: ادوات جمع البيانات:

ولتقييم تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمية، تم تجميع البيانات الخاصة بهذه الدراسة والتي تصف العينة المدروسة بالاعتماد على أكثر من مصدر، يمكن إيجازها كما يلي:

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب، المجلات المحكمة، الملتقيات والمقالات وكذا الدراسات السابقة.
- المصادر الأولية: تمثلت في جميع البيانات التي تم الحصول عليها بواسطة استمارة الاستبيان التي وزعت على عمال المؤسسات محل الدراسة.

أولاً: الاستبيان

يعتبر هذا الأخير من المصادر الأساسية التي تم الاعتماد عليها للحصول على المعلومات اللازمة، حيث تم تصميم استمارة الاستبيان خاصة بالعاملين (وفق مقياس ليكرت الثلاثي)، هدفها معرفة واقع تطبيق ابعاد التعلم التنظيمي و مستوى الأداء الوظيفي للعمال، وقد تم بناء فقرات الاستبيان بالاعتماد على الجانب النظري في الدراسة و بالإضافة الى الدراسات السابقة، وقصد الاخراج النهائي للاستمارة مرت بمجموعة من المراحل نوضحها فيما يلي:

- (1) تجميع المعلومات من الدراسات والبحوث السابقة؛
- (2) اعداد مجموعة من الاسئلة المبدئية وبناء استبيان اولي تم عرضه على المشرف؛
- (3) عرض الاستبيان للتحكيم على مجموعة من الاكاديميين والمهنيين والذين قاموا بحذف و بتعديل ما يلزم؛
- (4) اخراج الاستبيان في شكله النهائي بعد التعديل و توزيعه على عينة الدراسة؛

تم تقسيم الاستبيان الى ثلاث محاور، ضم المحور الأول المتغيرات الشخصية والمتغيرات الخاصة بالمؤسسة، فحين المحور الثاني يتضمن اسئلة خاص بالجانب النظري، ويحتوي المحور الثالث على مجموعة من العبارات التي تخص كل من التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث تم وضع 32 عبارة وزعت على 4 أبعاد، كما وضعت ثلاث درجات لإجابة على هذه العبارات (موافق، محايد، غير موافق) و لكل درجة قيمة معينة كما يوضحها الجدول التالي:

يوضح الجدول (2 - 3): توزيع القيم حسب درجات الموافقة لمقياس ليكرت الثلاثي

العبارات	موافق	محايد	غير موافق
الاوزان	1	2	3

المصدر: من اعداد الطالبة

كما سيتم تقييم اجابات الاستبيان وفق المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الثلاثي كما هو موضح في الجدول الموالي:

يوضح الجدول (2 - 4): متوسطات مقياس ليكرت الثلاثي

المتوسط المرجح	1 - 1.66	1.67 - 2.33	2.34 - 3
الاتجاه العام	المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث

المصدر: من اعداد الطالبة

ويهدف التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرض استمارة الاستبيان على 5 محكمين و تم تعديل الاستبيان وفق ما تقدموا به من مقترحات، اما من اجل اختبار من الثبات و التأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على الاسئلة تم استخدام معامل الفا كرونباخ، و اسفر الاختبار عن النتائج التالية:

يوضح الجدول (2- 5): قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	التعلم التنظيمي	الأداء الوظيفي	المعدل الاجمالي
معامل الفا كرونباخ	0.71	0.76	0.88

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج (spss,v20)

ويدل هذا المعامل على مدى تناسق و ارتباط العبارات، و بتطبيق معادلة الفا كرونباخ ظهر ان معامل الثبات لقياس التعلم التنظيمي يساوي (0.71)، اما بالنسبة لأداء الوظيفي فكانت قيمة المعامل (0.76)، بالنظر الى هذه النتائج يمكن القول ان الدراسة مقبولة لان القيم المتحصل عليها اكبر من (0.6)، و هذا يعني انه سيتم التحصل على نفس الاجابات في حالة توزيع استمارة الاستبيان بنسبة (71.4%) بالنسبة لعبارات التعلم التنظيمي و (76.7%) بالنسبة لعبارات للأداء الوظيفي، وما نسبته (88.3%) في حالة توزيع الاستمارة كاملة دون حذف اي جزء والجدول في الاعلى يوضح هذه النتائج.

بعد انجاز استمارة الاستبيان في شكلها النهائي، تم توزيع 218 استمارة و استردت 183 استمارة و استبعدت 34 استمارة ، بهذا أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 149 و هي التي سوف نعتمدها من اجل الوصول الى نتائج الدراسة، و كما هو موضح في الجدول الموالي:

يوضح الجدول (2- 6): احصائيات الاستبيانات الموزعة والمستردة والمستخدمة في الدراسة

البيان	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات المستبعدة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل
الاستبيان	218	183	34	149
النسبة المئوية%	100	83	15	68

المصدر: من اعداد الطالبة بيانات الاستبيان

ثانيا: المقابلة

وبغرض التأكد من جدية المستجوبين وكذا الحرص على فهمهم لأسئلة الاستبيان و فقراته، قمنا بتدعيمه بمقابلة مع المدير والعمال من اجل توضيح الهدف من الدراسة، بالإضافة الى طرح بعض الاسئلة حول الموضوع.

الفرع الثاني: البرامج و الادوات الاحصائية

هناك عدة برامج وأدوات يمكن الاعتماد عليها من اجل تبويب وتحليل البيانات، وبالنسبة لهذه الدراسة تم اختيار عدد من البرامج والأدوات التي تتماشى مع اشكالية الدراسة، كما تمكنا من الحصول على المعلومات التي نخدم اهداف البحث سيتم ايجازها فيما يلي.

أولاً: البرامج الإحصائية

بعد الحصول على الاستبيانات من العينة المستجوبة، قمنا بترميزها تم تفريغها في برنامج (SPSS, v20)، بغرض المعالجة الإحصائية للبيانات إضافة إلى برنامج (Excel 2007) للمساعدة في التمثيل البياني للمتغيرات تطبيقات الإحصاء الوصفي.

ثانياً: الأدوات الإحصائية

من أجل معالجة بيانات الدراسة و بغرض الحصول على النتائج قمنا بإجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية نذكر منها:

- ✓ أسلوب الإحصاء الوصفي من أجل وصف خصائص مفردات عينة الدراسة ، ولهذا الغرض تم الاعتماد النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية؛
- ✓ اختبار الفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- ✓ معامل الارتباط كاي تربيع (ك²) لقياس استقلالية المتغيرات عن بعضها البعض؛
- ✓ اختبار الانحدار الخطي المتعدد لقياس العلاقة الارتباطية بين المتغيرات؛
- ✓ واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة

بعد جمع البيانات الضرورية عن متغيرات الدراسة وتحديد الطريقة والأدوات المستخدمة لا بد من تحليل البيانات المتحصلة عليها بشكل منهجي للوصول إلى نتائج علمية ودقيقة ، وسوف نحاول من خلال هذا المبحث عرض النتائج المتوصل إليها و مناقشتها، للوقوف على مختلف ممارسات التعلم التنظيمي في المؤسسات الخدمية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي.

المطلب: الأول عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا العنصر عرض النتائج التي أسفرت عليها المعالجة الإحصائية للبيانات و التي تم جمعها من الاستمارات.

الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بخصائص افراد و مؤسسات العينة

تم تقسيم هذا الفرع إلى جزئين الأول سنحاول من خلاله عرض النتائج الخاص بالمتغيرات الديمغرافية للعينة، أما الجزء الثاني فيحوي خصائص المؤسسات التي تم اختيارها من أجل إجراء الدراسة على مستواها.

أولاً: عرض نتائج المتغيرات الديمغرافية للعينة

شملت خصائص مفردات العينة المدروسة في مجموعة من المتغيرات، وهي على التوالي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي ومسمى الوظيفة كذا الخبرة في المنصب.

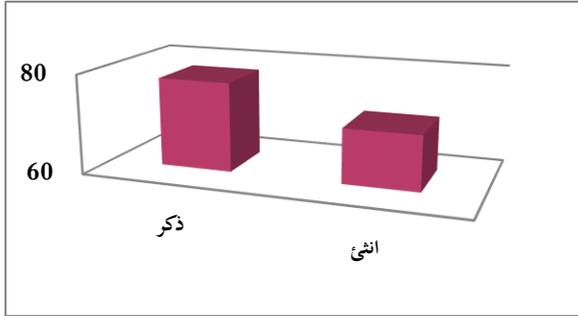
1. الجنس:

يتضح من الجدول (2 - 7) أن نسبة العمال الذكور أكبر من نسبة الإناث في عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الذكور (52.3%) في حين بلغت نسبة الإناث (47.7%) ويمكن مفايلتها ب (71) عامل وهو ما يمثل عدد العمال من الجنس الثاني (إناث)، و في

نفس السياق بلغ عدد العمال الذكور (78) عامل و هذا بناء على نتائج الشكل البياني (2-2)، وما ذكر سابقا لا يمكن الحكم على ان عينة الدراسة هي ذكورية بالرغم من ان عدد العمال الذكور أكبر من الاناث وذلك لان الاختلاف بينهما ضئيل، و هذا يعطي تقريبا أكثر الى ان توزيع كلا الجنسين كان متساوي الى حد ما.

يوضح الشكل (2-2): توزيع افراد عينة الدراسة حسب

الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss, v20) (Excel 2007)

يوضح الجدول (2-7): توزيع افراد عينة الدراسة حسب

الجنس

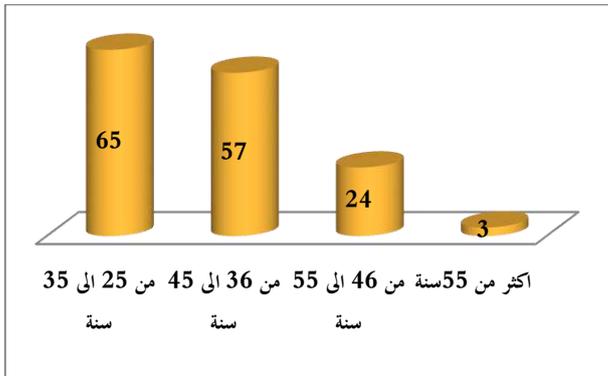
الجنس	التكرار	التكرار النسبي %
ذكر	78	52.3
انثى	71	47.7
المجموع	149	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss, v20)

2. العمر

يتبين من خلال جدول (2-8) ان افراد عينة البحث الذين ينتمون الى الفئة العمرية (من 25 الى 35 سنة) بلغت نسبتهم (43.6%) اي ما يعادل (65) عامل، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 36 الى 45 سنة) كانت (38.3%) اي ما يعادل (57) عامل، في حين نسبة المبحوثين الذين ينتمون الى الفئة العمرية (من 46 الى 55 سنة) كانت نسبتهم (16.1%) اي ما يساوي (24) عامل، و في الاخير (2%) من افراد عينة البحث بلغت اعمارهم (أكثر من 55 سنة) اي ما يوازي (3) عمال، ونلاحظ ان الفئة الأولى هي التي طغت على افراد العينة وهي فئة شابة، بينما شكلت الفئة الثانية و الثالثة مجموعتين ما نسبته (54.4%) وهي الفئة العمرية التي تتمتع بالخبرة والتجربة الميدانية عادة بعكس الشباب، اما الفئة الرابعة فشكلت نسبة ضئيلة جدا من افراد العينة.

يوضح الشكل (2-3): توزيع افراد العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (Excel 2007)

يوضح الجدول (2-8): توزيع افراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	التكرار النسبي %
من 25 الى 35 سنة	65	43.6
من 36 الى 45 سنة	57	38.3
من 46 الى 55 سنة	24	16.1
أكثر من 55 سنة	3	2
المجموع	149	100

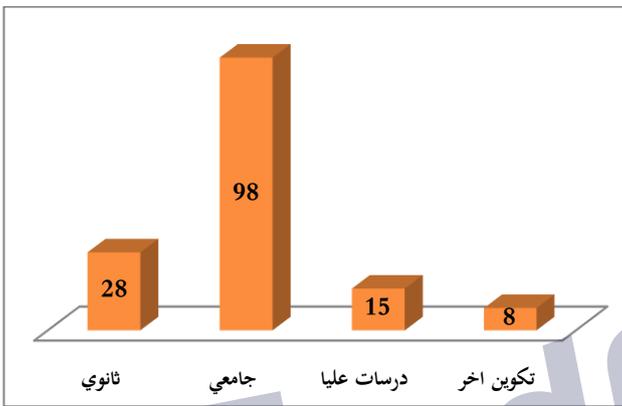
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss, v20)

3. المستوى العلمي

نلاحظ الجدول (2 - 9) و الذي يمثل المستويات العلمية لأفراد العينة ان المستوى الجامعي يشكل النسبة الاعلى من العمال في المؤسسات المستجوبة بنسبة (65.8%) اي مايعادل (98) عامل و هو مايدل ان هذه المؤسسات تستقطب عدد كبير من خري الجامعات، اما ما نسبته (18.8%) فهم ذوي مستوى الثانوي اي مايعادل (28) عاملا، كما احتلت نسبة حاملي شهادة دراسات عليا الدرجة الثالثة بنسبة قدرها (10.5%) اي ما يساوي (15) عاملا، اما النسبة المتبقية فتكون لخري معاهد التكوين و قدرت ب(5.4%) اي ما يساوي (8) عمال.

يوضح الشكل (2-4): توزيع افراد عينة الدراسة

حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات (Excel 2007)

يوضح الجدول (2-9): توزيع افراد عينة الدراسة حسب

المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	28	43.6
جامعي	98	38.3
دراسات عليا	15	16.1
تكوين اخر	8	2
المجموع	149	100

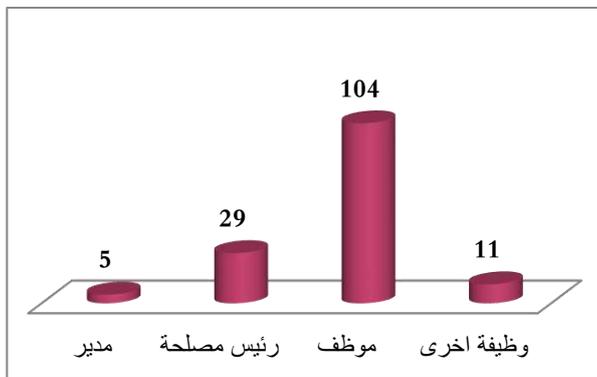
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss, v20)

4. مسمى الوظيفة

من خلال الجدول الموالي نلاحظ ان غالبية افراد عينة الدراسة في رتبة موظف بنسبة (69.8%) اي ما يعادل (104) عامل، فحين بلغت نسبة الباحثين الذين هم في رتبة رئيس مصلحة (19.5%) اي ما يعادل (29) عامل، اما نسبة افراد الذين يعملون في وظيفة اخرى (7.4%) اي ما يساوي (11) عامل، اخيرا ما نسبته (3.4%) من افراد العينة في رتبة مدير اي مايعادل (5) عمال.

يوضح الشكل (2-5): توزيع افراد عينة الدراسة حسب

مسمى الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات (Excel 2007)

يوضح الجدول (2-10): توزيع افراد عينة الدراسة حسب

مسمى الوظيفة

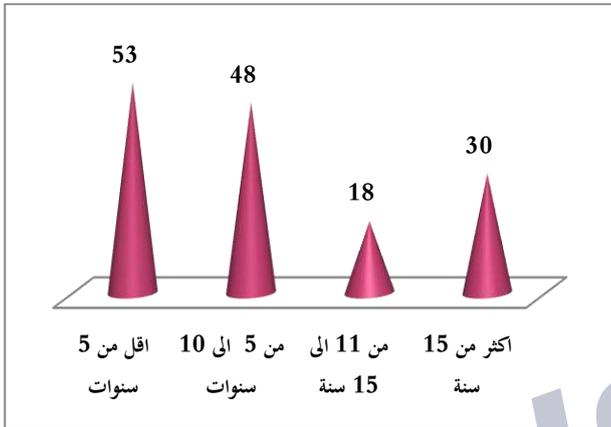
مسمى الوظيفة	التكرار	النسبة %
مدير	5	3.4
رئيس مصلحة	29	19.5
موظف	104	69.8
وظيفة اخرى	11	7.4
المجموع	149	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss, v20)

5. الخبرة المهنية

يلاحظ من الجدول (11-2) ان افراد عينة الدراسة ينتمون الى الفئة اقل من خمس سنوات نسبتهم (35.6%) اي ما يعادل (53) عامل وهم يمثلون النسبة الاكبر، و في الرتبة الثانية تاتي الفئة الثانية و الذين تتراوح خبراتهم بين 5 و 10 سنوات بنسبة (32.2%) اي ما يعادل (48) عامل، اما الافراد الذين ينتمون الى الفئة الثالثة فكانت نسبتهم (12.1%) الي ما يساوي (18) عامل و النسبة الاقل مقارنة بالفئات الاخرى، اما الافراد الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة فقدت نسبتهم (20.1%) اي ما يعادل (30) عامل.

يوضح الشكل (2-6): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



يوضح الجدول (2-11): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبي %
اقل من 5 سنوات	53	35.6
من 5 الى 10 سنوات	48	32.2
من 11 الى 15 سنة	18	12.1
اكثر من 15 سنة	30	20.1
المجموع	149	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج (spss, v20)

المصدر: من اعداد الطلبة بالاستعانة بمخرجات (Excel 2007)

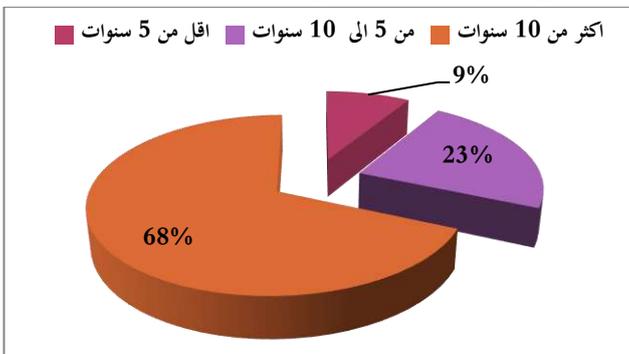
ثانيا: عرض نتائج المتغيرات المتعلقة بخصائص المؤسسات

تبين الاشكال البيانية وصف لخصائص المؤسسات عينة الدراسة حسب عمر المؤسسة وعدد العمال وملكية المؤسسة.

1. عمر المؤسسة

بالفتتين الأولى والثانية و بالتالي الفئة الاخيرة هي التي تغلب على مؤسسات العينة.

يوضح الشكل (2-7): توزيع مؤسسات العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطلبة بالاستعانة بمخرجات (Excel 2007)

نلاحظ من خلال الشكل البياني (2-7) الذي يظهر توزيع المؤسسات المشكلة للعينة بحسب عمرها، حيث نجد الفئة الأولى من المؤسسات و التي يقل عمرها عن 5 سنوات تشكل نسبة (9%) و هي في العادة مؤسسات ناشئة و التي لازالت تعاني من صعوبات مرحلة الانطلاق و هي تمثل اقل نسبة في عينة المؤسسات محل الدراسة، اما الفئة الثانية هي المؤسسات التي عمرها بين 5 و 10 سنوات و تشكل ما نسبته (23%) و هي في المرتبة الثانية، بينما تشكل المؤسسات التي يزيد عمرها عن 10 سنوات نسبة (68%) و هي مؤسسات لديها الخبرة نسبيا مقارنة

2. حجم المؤسسة

المؤسسات م بهذا الحجم في العادة تمتلك قدرات مالية وتكنولوجية معتبرة وكل هذه العوامل من شأنها ان تمكنها من تطبيق الاساليب الادارية الحديثة بسلاسة مقارنة بمؤسسات الفئة الأولى.

اعتمدنا في تصنيف المؤسسات حسب الحجم على معيار عدد العمال كما هو موضح في الجدول الموالي:

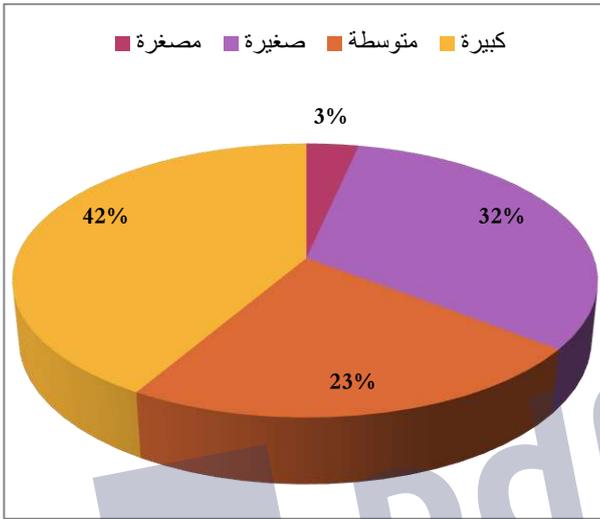
يوضح الجدول (2 - 12): تصنيف المؤسسات بحسب عدد العمال

حجم المؤسسة	مصغرة	صغيرة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
عدد العمال	من 1 الى 9	من 10 الى 49	من 50 الى 249	من 250 الى 999	اكثر من 1000

المصدر:

يوضح الشكل (2 - 8): توزيع مؤسسات العينة حسب

الحجم



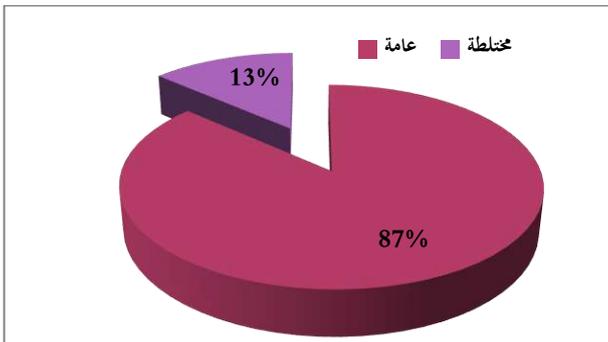
المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات (Excel 2007)

من الشكل البياني (2 - 8) الذي يوضح توزيع المؤسسات بحسب حجمها نلاحظ ان المؤسسات كبيرة الحجم تحتل النسبة الاكبر من مؤسسات عينة الدراسة ب(42%) ثم تاتي المؤسسات الصغيرة بنسبة (32%) وتليها المؤسسات المتوسطة بنسبة (23%)، اما المؤسسات المصغرة فقدت نسبتها ب(3%) من مؤسسات عينة الدراسة، و نلاحظ ممن خلال النتائج ان اغلب المؤسسات تحتوي على عدد عمال لا يباس به مقارنة مع حجم النشاط والسوق التي تنشط بها كما ان

3. ملكية المؤسسة

يوضح الشكل (2 - 9): توزيع مؤسسات عينة الدراسة

حسب ملكية المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات (Excel 2007)

يتبين من الشكل (2 - 9) الذي يوضح توزيع مؤسسات عينة الدراسة حسب ملكيتها، ان المؤسسات العامة و التي تعود ملكيتها لدولة قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة (87%) من مؤسسات عينة الدراسة بينما قدرت نسبة المؤسسات المختلطة ب (13%) في حين لم تصنف المؤسسات الخاصة اي غيابها من عينة الدراسة، ان التوزيع المتحصل عليه يخدم البحث في نقطة مهمة و التي تتعلق بالتكوين، فالمؤسسات التي تعود ملكيتها لدولة تكون اكثر التزاما بقوانين التي يضعها المشرع الجزائري والتي تخص المؤسسات كذلك التي تتعلق بجانب التكوين اثناء الخدمة.

الفرع الثاني: عرض النتائج الخاصة بمتغيرات الدراسة و اختبار الفرضيات

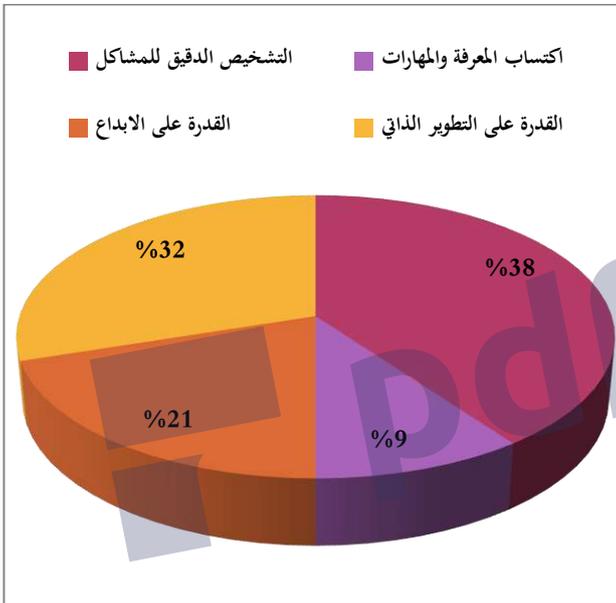
سيتم تقسيم هذا الفرع الى ثلاث اجزاء الأول نستعرض فيه نتائج الاسئلة الخاصة بالجانب النظري والجزء الثاني يضم عرض لنتائج محاور الدراسة اما الجزء الاخير فيحوي عرض نتائج اختيار الفرضيات.

اولا: عرض نتائج الاسئلة الجانب النظري

من اجل ربط الجانب المفاهيمي لدراسة الجانب الميداني تم وضع مجموعة من الاسئلة باختبارات معينة، والتي تمكنا ايضا من تفسير اوضح لنتائج محاور الاستبيان، وفيما يلي سنقوم بعرض الاجوبة على هذه الاسئلة من خلال الاشكال البيانية.

يوضح الشكل(2- 10): الاجابات المتعلقة ببرامج التكوين

والتدريب



المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات (Excel 2007)

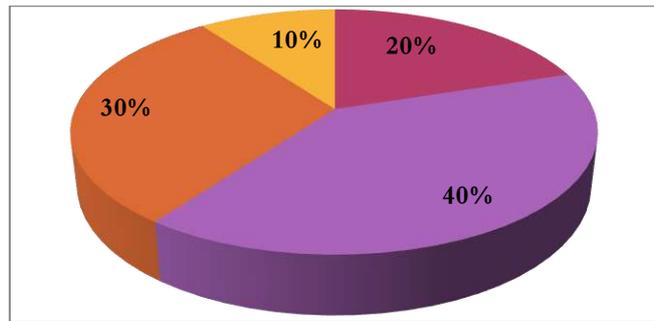
اما السؤال الثاني فكان عن مصدر المعارف التي تكتسبها المؤسسة حيث اظهرت النتائج ان اعلى نسبة كانت للخيار الثاني بنسبة(40%) اي ان مخزون المعلومات الذي تمتلكه المؤسسة يعود بالدرجة الأولى الى الاحتكاك مع المؤسسات الاخرى التي تعمل في نفس القطاع ونفس نوع النشاط، ثم تلتها النسبة (30%) وهي تخص برامج البحث والتجربة، فحين قدرت نسبة الاستفادة من المعارف التي توفرها الفرق الاستشارية التي تكوّنوا المؤسسة ب(20%)، و اما تبادل

تستهدف برامج التكوين والتدريب جوانب عديدة، تسعى المؤسسة لتطويرها من اجل تحقيق اهدافها، و للوقوف على اهم القدرات التي تنميها هذه البرامج، تم طرح السؤال التالي: فيما تساعدك برامج التكوين والتدريب اولا التشخيص الدقيق للمشاكل، اكتساب المعرفة و المهارات، القدرة على الابداع او القدرة على التطوير الذاتي، وكانت الاجابة على هذا السؤال كما هو موضح الشكل البياني الموالي.

يتضح من خلال الشكل (2- 10) والذي يبين اجابات افراد عينة الدراسة عن البرامج التكوينية و التدريب، ان اعلى نسبة كانت للتشخيص الدقيق للمشاكل وقدرت ب(38%)، وهذا يعني ان البرامج المعتمدة من المؤسسات محل الدراسة تمكن العمال من التحديد الدقيق للمشكلات المتعلقة بالعمل، فحين تصدرت القدرة على التطوير الذاتي المرتبة الثانية بنسبة (32%)، ثم تليها القدرة على الابداع بنسبة قدرت ب(21%) واما النسبة المتبقية فكانت لاكتساب المعرفة والمهارات.

يوضح الشكل(2- 11): اجابات افراد عينة الدراسة عن

المعارف التي تكتسبها المؤسسة

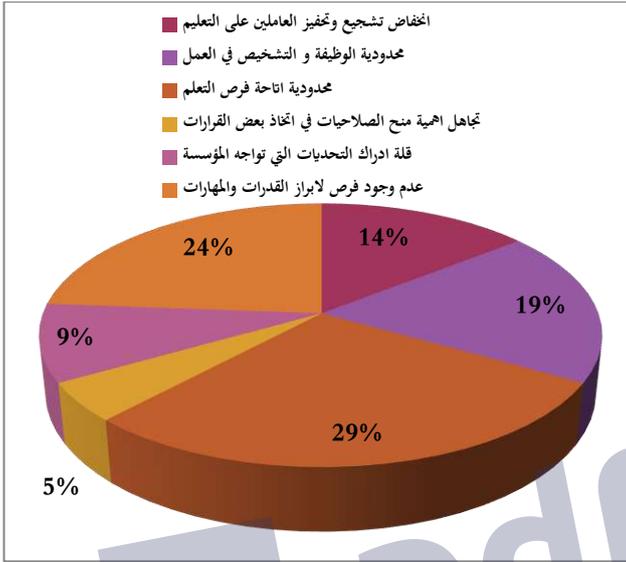


المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات (Excel 2007)

الخبرات بين عمال فاحتلت المركز الاخير بنسبة قدرت ب(10%).

يواجه سير عملية التعلم العديد من العراقيل و من اجل التعرف على اكثرها تأثيرا على سير عملية التعلم في المؤسسات محل الدراسة، قمنا طرح السؤال التالي على عمال عينة الدراسة: اي العوامل التالية اكثر عرقلة لعملية التعلم في المؤسسة التي تعمل بها وكانت الاجابة على النحو التالي:

يوضح الشكل(2 - 12): اجابات افراد عينة الدراسة حول العراقيل التي تواجه عملية التعلم التنظيمي



المصدر: من اعداد الطلبة بالاستعانة بمخرجات (Excel 2007)

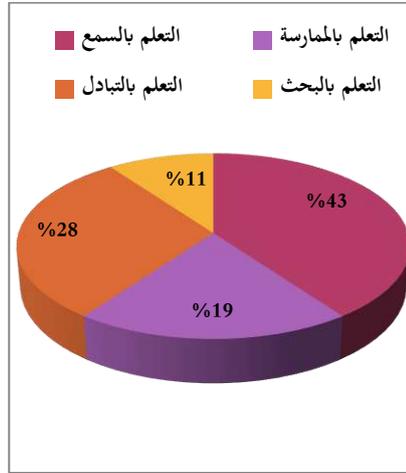
و في السؤال الرابع استفسرنا حول الانشطة التي تعتمد عليها المؤسسة من اجل عملية التعلم، و تركزت اجابات افراد عينة الدراسة حول ثلاث خيارات هي التعاون مع المؤسسات التعليمية بنسبة قدرت ب(45%)، وتاتي في المرتبة الثانية الاجتماعات الصباحية بنسبة (33%)، و اخيرا بنسبة (22%) جلسات الحوار والنقاش، ومن هنا يمكن القول ان المؤسسات محل الدراسة تعتمد على ثلاث أنشطة اساسية في عملية التعلم و هي المذكور سابقا و ايضا تظهر من خلال الشكل (2 - 13) اما بالنسبة للأنشطة الاخرى التي ذكرت في استمارة الاستبيان فلم ترد اي منها في الإجابة، و اذا ما قارنا اجابة هذا السؤال و بالسؤال الذي يتعلق بالطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التعلم، فقد تبين من خلال الشكل(2 - 14) ان اعلى نسبة كانت لتعلم بالسمع(43%) ثم تلتها نسبة(28%) وتعود لتعلم بالممارسة و تاتي بعدها التعلم بالتبادل وأخيرا التعلم بالبحث، و في نفس السياق اجاب الباحثين عن سؤال برامج التعلم التنظيمي الجماعية والفردية ان الافضل هي الجماعية بنسبة قدرت ب(61%) كما يوضح الشكل(2 - 15) وهذا يظهر ان افراد عينة المبحوثة يفضلون البرامج الجماعية بدل الفردية والتي جاءت بنسبة ضئيلة قدرت ب(39%)، وفي ما يلي الاشكال التي توضح هذه النتائج.

يوضح الشكل (2- 15): اجابات عينة الدراسة حول برامج التعلم الفردية والجماعية



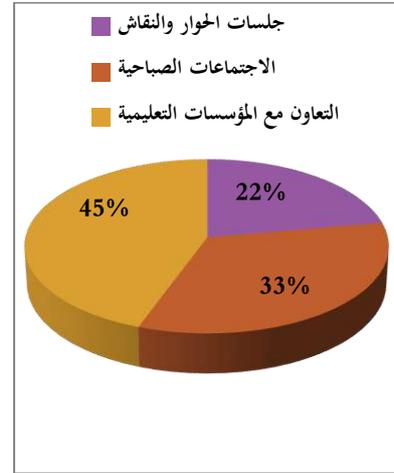
المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات (Excel 2007)

يوضح الشكل (2- 14): اجابات عينة الدراسة حول طرق التعلم



المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات (Excel 2007)

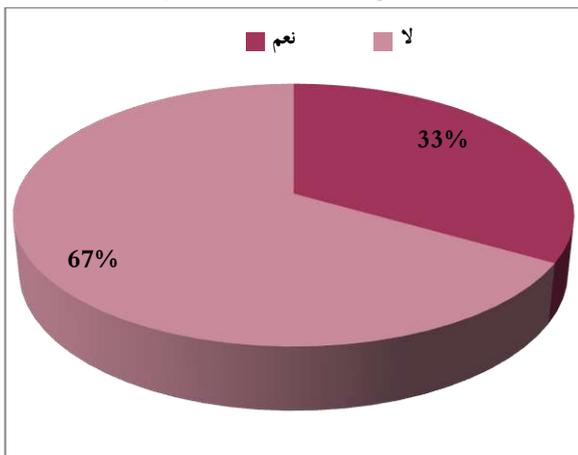
يوضح الشكل (2- 13): اجابات عينة الدراسة حول أنشطة التعلم



المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات (Excel 2007)

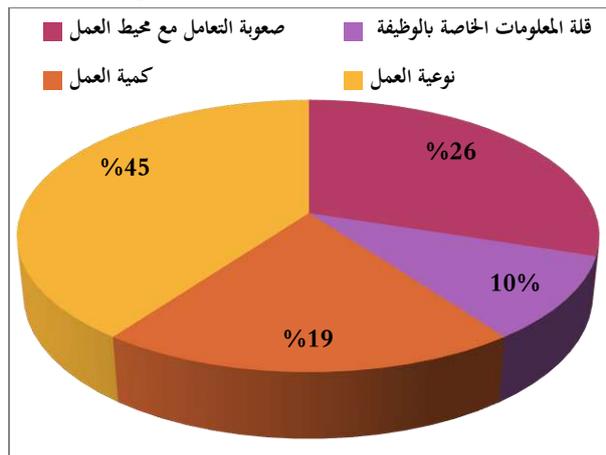
اوضحنا سابقا في الجانب النظري ان اداء الفرد يتأثر بممارسات التعلم التنظيمي داخل المؤسسة اضافة الى ذلك فهو يتأثر بمجموعة من العوامل الأخرى، ولنعرف أكثر على هذه الأخيرة قمنا بطرح السؤال التالي: من بين العوامل التالية ايها الأكثر تأثيرا على فعالية اداءك اولا صعوبة التعامل مع المحيط، قلة المعلومات الخاصة بالوظيفة، نوعية العمل او كمية العمل، وكانت الاجابة على السؤال كما هو موضح في الشكل التالي:

يوضح الشكل (2- 17): اجابات افراد عينة الدراسة حول برامج تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات (Excel 2007)

يوضح الشكل (2- 16): اجابات افراد عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات (Excel 2007)

يتضح من خلال الشكل (2 - 16) ان اكثر العوامل المؤثرة على الأداء حسب اراء افراد عينة الدراسة، تمثل في نوعية العمل بنسبة (45%) ثم تلتها صعوبة التعامل مع محيط العمل بنسبة (26%)، و بنسبة (19%) تأتي كمية العمل في المركز الثالث و في المركز الاخير تأتي نوعية العمل بنسبة قدرت ب(10%).

ان برامج تقييم الأداء تخدم اهداف المؤسسة من جهة و تخدم الافراد من جهة اخرى ، حيث انه من خلالها يمكن للعامل ان يكتشف مواطن الضعف في اداء المهام الموكل اليه و تركيز على تحسينها او معالجتها، و ايضا كشف نقاط القوة و محاولة تعزيزها و افادة الزملاء في العمل منها، و لمعرفة اذ كانت برامج التقييم المعتمدة في المؤسسات محل الدراسة فعالة ام لا، تم البحث في هذا العنصر عن طريق طرح السؤال التالي: هل تساعدك برامج تقييم الأداء في تحسين اداءك وكانت الاجابة على السؤال كما هو موضح في الشكل (2- 17) حيث ان معظم افراد العينة يرون ان البرامج المعتمدة لتقييم مفيدة وتساعدهم على تحسين ادائه، فيحن نسبة قليلة من افراد العينة يرون ان البرامج المستخدمة غير فعالة.

ثانيا: عرض نتائج الخاصة بمحاور الدراسة

وقد شمل هذا الفرع جزئين الأول يخص ابعاد التعلم التنظيمي و الثاني يخص الأداء الوظيفي و سيتم عرض نتائج باستخدام الاسلوب الاحصاء الوصف باستخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لهذه العناصر و الجداول التالية توضح نتائج المعالجة.

1. عرض نتائج ابعاد التعلم التنظيمي: من اجل الوقوف على دلالات و تفسير قيم المتوسطات الحسابية التي اخذتها ابعاد التعلم نستعرض اجابات افراد العينة حول كل متغير من ابعاد التعلم التنظيمي من خلال الجداول التالية:

يوضح الجدول (2- 13): الاحصاءات الوصفية الخاصة بالبعد الاستراتيجي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تركز ادارة المؤسسة على تعزيز الاهداف المشتركة بين الادارة والعمالين.	2.37	0.86	1	مرتفع
2	تعتمد ادارة المؤسسة على المشاركة وعدم التفرد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	2.06	0.89	7	متوسط
3	تقوم ادارة المؤسسة بتغيير طرق التفكير بالأعمال عن طريق التوعية من خلال ربطها بحاجة السوق.	2.16	0.87	6	متوسط
4	احرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملي و احاول توظيفها لخدمة العمل	2.26	0.80	3	متوسط
5	تعتمد المؤسسة للقاءات مع العملاء من اجل جمع المعلومات.	2.32	0.80	2	متوسط
6	يتم اشراك العاملين في وضع البرامج التدريبية.	2.22	0.85	4	متوسط
7	تحتفظ ادارة المؤسسة بقاعدة بيانات متجددة حول قدرات العاملين.	2.19	0.89	5	متوسط
	المتوسط الحسابي الاجمالي	2.23	/	/	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss , v20)

نلاحظ من الجدول (2 - 13) ان التعلم التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة في الجانب المتعلق بالبعد الاستراتيجي حصل على درجة موافقة متوسطة من جميع افراد العينة بمتوسط حسابي اجمالي (2.23)، ما عدا العبارة الأولى والتي حصلت على درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري قدر ب(0.86) ثم تلتها العبارة الخامسة في المركز الثاني، و تأتي بعدها العبارة الرابعة، العبارة

السادسة فالسابعة ثم الثالثة و اخيرا العبارة الثانية " تعتمد ادارة المؤسسة على المشاركة وعدم التفرد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية." بمتوسط حسابي قدر ب(2.06).

يوضح الجدول(2- 14): الاحصاءات الوصفية الخاصة بالبعد التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تشجع ادارة المؤسسة العمل الجماعي بين العاملين لتوليد الافكار الجديدة.	2.39	0.64	3	مرتفع
2	يتم تقسيم الاعمال حسب القدرات لكل عضو في الفريق .	2.36	0.57	5	مرتفع
3	يستطيع اي احد من زملائي القيام بالاعمال التي اقوم بها في حالة غيابي.	3.39	0.64	3	مرتفع
4	يشارك الكل في وضع اهداف المؤسسة بغض النظر عن المستوى الوظيفي.	2.38	0.58	4	مرتفع
5	تعمل المؤسسة على بناء فرق عمل من اصحاب الخبرة لتقديم الاستشارة.	2.44	0.64	2	مرتفع
6	تبحث ادارة المؤسسة دائما عن طرق و اساليب جديدة لنشر وتداول المعلومات.	2.57	0.52	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي الاجمالي	2.42	/	/	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss , v20)

نلاحظ من خلال القراءة الأولية للجدول(2 - 14) ان هناك درجة موافقة مرتفعة من افراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد التنظيمي، بمتوسط حسابي اجمالي قدر ب(2.42)، و تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة المكونة لهذا البعد بين(2.57 و 2.36)، وكان للعبارة الأولى اعلى درجة موافقة و تالتها العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب(2.44) وانحراف معياري (0.64)، اما في الدرجة الثانية نجد العبارتين الأولى والثالثة بمتوسط حسابي (2.39) و في الدرجة الاخيرة نجد العبارة الثانية.

يوضح الجدول(2- 15): الاحصاءات الوصفية الخاصة بالبعد الثقافي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يناقش العاملين الاخطاء بصراحة من اجل التعلم والاستفادة منها.	2.58	0.68	4	مرتفع
2	ينظر للمشاكل على انها فرص لتعلم.	2.59	0.69	3	مرتفع
3	تشجع ادارة المؤسسة الموظفين على التطوير الذاتي.	2.46	0.76	6	مرتفع
4	تتعمد ادارة المؤسسة بتوليد الافكار الجديدة لحل المشاكل.	2.51	0.78	5	مرتفع
5	في المؤسسة يستطيع العاملون طرح وجهات نظرهم ويستفيدون ايضا من اراء الآخرين.	2.81	0.50	2	مرتفع
6	تساهم البرامج التدريبية في زيادة معارف ومهارات العاملين.	2.82	0.50	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي الاجمالي	2.62	/	/	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss , v20)

اما فيما يخص البعد الثقافي نلاحظ من خلال الجدول (2 - 15) ان المعالجة سجلت درجة موافقة مرتفعة عن جميع افراد عينة الدراسة بوسط حسابي يقدر ب(2.62)، كما سجلت متوسطات الحسابية للعبارة تراوحت بين (2.82 و 2.46) حيث تأتي العبارة " تساهم البرامج التدريبية في زيادة معارف ومهارات العاملين" في المرتبة الأولى ثم تلتها العبارة الخامسة و تأتي بعدها العبارة الثانية في المرتبة الثالثة

وبعدها العبارتين الأولى والرابعة في المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي و في الاخير جاءت العبارة الثالثة " تشجع ادارة المؤسسة الموظفين على التطوير الذاتي" في المرتبة السادسة.

يوضح الجدول(2- 16): الاحصاءات الوصفية ابعاد التعلم التنظيمي

الاجمالي	البعد التنظيمي	البعد الثقافي	البعد الاستراتيجي	ابعاد التعلم التنظيمي
2.41	2.63	2.41	2.23	المتوسط الحسابي
0.31	0.35	0.45	0.43	الانحراف المعياري
/	1	2	3	الرتبة
مرتفع	مرتفع	مرتفع	متوسط	درجة الموافقة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss , v20)

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان الاتجاه العام للمستجوبين حول تطبيق ابعاد التعلم التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة جاءت بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي عام يقدر ب(2.41) و انحراف معياري(0.31)، حيث رتب ابعاد التعلم التنظيمي كالآتي: في المرتبة الأولى البعد الثقافي ثم يليه البعد التنظيمي و اخيرا البعد الإستراتيجي، يمكن اعتبار هذه النتيجة ايجابية بالرغم من انها لا تعكس التطبيق الفعلي لمفهوم التعلم التنظيمي و لكن هناك ممارسة فعلية لمجموعة من الانشطة بشكل ضمني و غير مخطط لها و ليست مقصودة، كما انها غير موجهة لتحقيق اهداف التعلم التنظيمي ولكنها تمارس كجزء من القانون التنظيمي للمؤسسة او كجزء من الثقافة التنظيمية.

2. عرض نتائج محور الأداء الوظيفي: سيتم على مستوى هذا العنصر عرض النتائج الخاصة بالجزء الثاني من الاستبيان و التي تتعلق بالرضا الوظيفي من خلال المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية في الجدول التالي:

يوضح الجدول(2- 17): الاحصاءات الوصفية محور الأداء الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	اقوم بانجاز الاعمال المطلوب مني انجازها في حينها	2.44	0.8	9	مرتفع
2	استطيع التعامل عندما تواجهني مشكلة او عائق في عملي.	2.57	0.79	5	مرتفع
3	احرص على تحسين مستوى الاعمال التي اقوم بها دائما.	2.58	0.68	4	مرتفع
4	احرص على تحسين مهاراتي ومعارفي بشكل مستمر.	2.59	0.69	3	مرتفع
5	استطيع الاعتماد نفسي في انجاز الاعمال.	2.46	0.76	7	مرتفع
6	لدي قدرة على تحمل مسؤوليات اكبر وانجاز ما يوكل الي من واجبات اضافية.	2.51	0.78	6	مرتفع
7	اقدم العون و المساعدة دائما لزملائي فيما يخص امور العمل.	2.78	0.51	2	مرتفع
8	لدي اسلوب جيد في طرح المقترحات التي تحظى بالقبول عادة.	2.79	0.51	1	مرتفع
9	احرص على الحضور في اوقات الدوام الرسمي دون اي تأخير.	2.44	0.8	9	مرتفع
10	استفيد من رصيد ماتعلمته من خبرات لتحقيق نوع من الابتكار في عملي.	2.58	0.75	4	مرتفع

مرتفع	4	0.68	2.58	استطاع التعامل مع الظروف غير المتوقعة في عملي.	11
مرتفع	3	0.69	2.59	التزم في عملي لان مهامي محددة بدقة.	12
مرتفع	8	0.76	2.45	نادرا ما ارتكب الازخاء في انجاز المهام المطلوب مني.	13
مرتفع	/	0.35	2.57	المتوسط الحسابي الاجمالي	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss , v20)

نلاحظ من خلا الجدول (2 - 17) ان الاتجاه العام لمحور الأداء الوظيفي كلن ايجابيا حيث تحصلت معظم عبارات المكونة لهذا المحور على درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي اجمالي للاداء في المؤسسات محل الدراسة قدر ب(2.57) وانحراف معياري (0.35)، و تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارة بين (2.44 و 2.79)، حيث نالت العبارة الثامنة " لدي اسلوب جيد في طرح المقترحات التي تحظى بالقبول عادة " اعلى درجة موافقة ، وتليها العبارتين السابعة والثامنة بالمرتبة الثانية، و اقل درجة موافقة كانت من نصيب العبارة الأولى " اقوم بانجاز الاعمال المطلوب مني انجازها في حينها" بمتوسط يقدر ب(2.44) وانحراف معياري(0.8).

3. عرض النتائج الخاصة باختبار الفرضيات: و فيما يلي سيتم عرض نتائج اختبار الفرضيات: الثالثة والرابعة والخامسة من خلال استخدام مجموعة من الادوات الاحصائية التي تتلاءم و طبيعة التساؤلات المطروحة لهذه الدراسة.

يوضح الجدول (2 - 18): العلاقة بين الأداء الوظيفي و المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات الديمغرافية					الأداء الوظيفي	رتبة
الجنس	العمر	المستوى التعليمي	مسمى الوظيفي	الخبرة المهنية		
مستوى الدلالة (sig)						
0.5	0.4	0.08	0.2	0.9		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss , v20)

من اجل اختبار الفرضية الثالثة و التي تنص على ان المتغيرات الديمغرافية تؤثر على الأداء الوظيفي لافراد عينة الدراسة، تم استخدام اختبار (T-test) فيما يخص الجنس واختبار (ANOVA) لباقي المتغيرات الديمغرافية، و لإثبات صحة هذه الفرضية تم تقسيمها الى فرضية صفرية ويرمز لها (H₀) و فرضية بديلة يرمز لها (H₁)، حيث تنص (H₀) على انه لا يوجد اختلافات في مستوى الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديمغرافية، اما (H₁) فتتص على وجود اختلافات في مستوى الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديمغرافية، كما تم تقسيم الفرضية الثالثة بدورها الى خمس فرضيات فرعية كما يلي:

1. H₀ - لا يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى الأداء الوظيفي تبعا لاختلاف الجنس؛
2. H₀ - لا يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى الأداء الوظيفي تبعا لاختلاف العمر؛
3. H₀ - لا يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى الأداء الوظيفي تبعا لاختلاف المستوى التعليمي؛
4. H₀ - لا يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى الأداء الوظيفي تبعا لاختلاف مسمى الوظيفي؛

5. H_0 - لا يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لاختلاف الخبرة المهنية؛

اما الفرض البديل للفرضيات الصفرية المطروحة سابقاً كان كالتالي:

1. H_1 - يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لاختلاف الجنس؛
2. H_1 - يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لاختلاف العمر؛
3. H_1 - يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لاختلاف المستوى التعليمي؛
4. H_1 - يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لاختلاف مسمى الوظيفة؛
5. H_1 - يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لاختلاف الخبرة المهنية؛

نلاحظ من الجدول (2- 18) ان مستويات الدلالة للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مسمى الوظيفة، الخبرة المهنية) تراوحت بين (0.08 و 0.9)، و مقارنة مع مستوى الدلالة الاحصائية (0.05) نجد ان قيم الاختبار جاءت اكبر من مستوى الدلالة المعتمد و بهذا سيتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرض العدم، اي لا توجد اختلافات في مستوى الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديمغرافية.

ايضا من اجل اختبار الفرضية الرابعة تم تقسيمها الى ثلاث فرضيات فرعية، ونعرض فيما يلي نص كل فرضية بداية بالفرض الصفري ثم يليه الفرض البديل:

1. H_0 - لا يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لاختلاف حجم المؤسسة؛
2. H_0 - لا يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لاختلاف عمر المؤسسة؛
3. H_0 - لا يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لاختلاف ملكية المؤسسة؛

اما الفرضيات البديلة فهي كالتالي:

1. H_1 - يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لاختلاف حجم المؤسسة؛
2. H_1 - يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لاختلاف عمر المؤسسة؛

3. H_1 - يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لاختلاف ملكية المؤسسة؛

يوضح الجدول (2 - 19): العلاقة بين الأداء الوظيفي وخصائص المؤسسات

المتغيرات المتعلقة بخصائص المؤسسة			الأداء الوظيفي	المتغير
ملكية المؤسسة	عمر المؤسسة	حجم المؤسسة		
مستوى الدلالة (sig)				
0.2	0.8	0.4		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss , v20)

للإجابة على هذه الفرضية الرابعة، قمنا باختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA)، و من خلال نتائج الاختبار الموضحة في الجدول اعلاه فان مستوى الدلالة للمتغيرات المتعلقة بخصائص المؤسسات تراوحت بين (0.2 و 0.8)، و هو اكبر من مستوى الدلالة المعتمد بالنسبة لكل المتغيرات و بالتالي سنرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أن لا يوجد اختلاف في مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة باختلاف حجم المؤسسة او عمرها او ملكيتها".

لاختبار الفرضية الخامسة و لمعرفة فيما اذا كان هناك ارتباط بين تطبيق ابعاد التعلم التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة، تم اجراء اختبار كاي تربيع و حصلنا على النتائج المبين في الجداول (2 - 20)، (2 - 22) و قسمت هذه الفرضية الى ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

1. H_0 - مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة مستقل عن البعد الاستراتيجي؛
2. H_1 - مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة مرتبط بالبعد الاستراتيجي؛

يوضح الجدول (2 - 20): اختبار كاي تربيع للبعد الاستراتيجي والأداء الوظيفي

البيان	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	550,891 ^a	216	,000
Rapport de vraisemblance	278,885	216	,003
Association linéaire par linéaire	37,181	1	,000
Nombre d'observations valides	149		

a. 246 cellules (99,6%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,01.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss , v20)

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان مستوى الدلالة لهذا الاختبار كان اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0,05$)، وبالتالي سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على ان مستوى الأداء الوظيفي مرتبط بالبعد الاستراتيجي لتعلم التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية:

1. H_0 - مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة مستقل عن البعد التنظيمي؛
2. H_1 - مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة مرتبط بالبعد التنظيمي؛

يوضح الجدول (2 - 21): اختبار كاي تربيع للبعد التنظيمي والأداء الوظيفي

البيان	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	426,088 ^a	270	,000
Rapport de vraisemblance	186,648	270	1,000
Association linéaire par linéaire	1,961	1	,161
Nombre d'observations valides	149		
a. 301 cellules (99,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,01.			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss , v20)

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان مستوى الدلالة لهذا الاختبار كان اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$)، وبالتالي سيتم رفض الفرضية الصفرية والتي جاء مضمونها كالتالي: لا يوجد ارتباط بين مستوى الأداء الوظيفي والبعد التنظيمي، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على ان مستوى الأداء الوظيفي مرتبط بالبعد التنظيمي للمتغير المستقل.

الفرضية الفرعية الثالثة:

1. H_0 - مستوى الأداء الوظيفي المؤسسات محل الدراسة مستقل عن البعد الثقافي؛
2. H_1 - مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة مرتبط بالبعد الثقافي؛

يوضح الجدول (2 - 22): اختبار كاي تربيع للبعد الثقافي والأداء الوظيفي

البيان	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	692,637 ^a	162	,000
Rapport de vraisemblance	282,665	162	,000
Association linéaire par linéaire	99,256	1	,000
Nombre d'observations valides	149		
a. 183 cellules (96,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,01.			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss , v20)

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان مستوى الدلالة لهذا الاختبار كان اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$)، وبالتالي سيتم رفض الفرضية الصفرية والتي نصت على مستوى الأداء الوظيفي مستقل عن البعد الثقافي، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على ان مستوى الأداء الوظيفي مرتبط بالبعد الثقافي لتعلم التنظيمي.

يتبين من نتائج الاختبار ان جميع قيم (sig) اقل من مستوى الدلالة المعتمد و بالتالي في هذه الحالة سيتم رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على ان "مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة مستقل عن مدى تطبيق ابعاد التعلم التنظيمي (البعد الاستراتيجي والبعد التنظيمي والبعد الثقافي)"، و هذا يعني ان التغيير في مدى تطبيق ابعاد التعلم التنظيمي في المؤسسات المبحوثة يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال كما تنص عليه الفرضية البديلة، و يكون التأثير اما سلبيا او ايجابيا، و لمعرفة الاتجاه الذي يأخذه هذا الاخير سنقوم بإجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

يوضح الجدول(2 - 23): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لابعاد التعلم التنظيمي و مستوى الأداء الوظيفي

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	.Sig
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,014	,119		,118	,906
	البعد الاستراتيجي	-,292	,052	-,354	-5,558	,000
	البعد التنظيمي	-,014	,029	-,018	-,495	,621
	البعد الثقافي	,365	,058	,363	6,326	,000
	التعلم التنظيمي	,957	,096	,841	9,973	,000

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (SPSS , v20)

من خلال القراءة الأولية لجدول(2 - 20) نلاحظ ان قيم كانت بمقدار اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة و التي تعني ان كل من البعد الاستراتيجي والبعد الثقافي يؤثران على مستوى الأداء الوظيفي، اما فيما يخص البعد التنظيمي فهو لا يؤثر مستوى الأداء، اي انه لا يوجد علاقة بين مستوى الأداء الوظيفي والبعد التنظيمي لدى العمال في المؤسسات محل الدراسة، ومن هنا يمكن ان نستنتج ان العلاقة بين التعلم التنظيمي(البعد الاستراتيجي) والأداء الوظيفي هي علاقة عكسية، فحين يتضح من الجدول ان العلاقة بين التعلم التنظيمي (البعد الثقافي) و الأداء الوظيفي هي علاقة طردية، هذا يعني ان اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمتغيرات الدراسة قد فند بشكل جزئي الفرضية الخامسة.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

نهدف من خلال هذا المطلب الى تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها من برنامج الحزم الاحصائية الاجتماعية تحليلا اقتصاديا.

الفرع الأول: تحليل النتائج الخاصة بمتغيرات الديمغرافية و خصائص المؤسسات

لاحظنا من خلال الشكل (2 - 2) ان عينة الدراسة متوازنة من حيث الجنس، فعدد الذكور في العينة يساوي تقريبا عدد الإناث، وكان من الممكن ان يبدو هذا الامر غير طبيعي في السنوات القليلة الماضية و لكن في الوقت الحالي اصبحت هذه الظاهرة صحية في المجتمعات الغربية و المجتمعات العربية خاصة، فبالرغم من القيود التي تفرض على المرأة في المجتمع العربي، الا انها شهدت السنوات الاخيرة حركة منظمة من اجل دمج المرأة في ميدان الشغل و اعطائها دورا مهما في بناء او للمشاركة في المجال المهني، والجزائر من الدول التي شجعت دخول المرأة الى هذا الميدان و هذا يبدو واضح من خلال القوانين التي تم وضعها من اجل تسهيل عملية انخراطها في هذا

المجال، ويظهر هذا جليا في بعض الانشطة التي تنتمي الى نفس قطاع المؤسسات محل الدراسة مثل التعليم، على رغم من وجود بعض المقاومة من المجتمع المحلي لهذه القوانين ولل فكرة في حد ذاتها احيانا؛ اما فيما يخص المستوى التعليمي فقد تركز الثقل في فئة المستوى الجامعي و هذا ما يبينه الشكل البياني (2 - 4) و هذا يدل على ان العينة المدروسة تتمتع بمستوى تعليمي مقبول مما يسهل فهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة، والتي تعتبر جديدة نسبيا في عالم الادارة، اضافة الى ضمان التجواب مع اسئلة الاستبيان لان اغلبهم قد مر بهذه المرحلة سابقا، اما بالنسبة لأعمار العمال فقد تراوحت اعمارهم بين 25 و 45 اي ان اغلب افراد العينة هم من الشباب وهو ما يعبر عنه نتائج الجدول (2 - 3)، ما يدل ان مؤسسات المدروسة قد فتحت باب التوظيف اما الفئات الشابة من خرجي الجامعات و ايضا لان اغلبها يعود الى ملكية الدولة اي القطاع العام، فان اغلبها بالضرورة خاضعة لقوانين هذا القطاع في مجال التوظيف و الترقية وغيرها، و في الاونة الاخيرة ومع المحاولات الجادة لتخفيض من نسب التشغيل بالعقود، لا حظنا ان اقل نسبة كانت للعمال الذين ينتمون الى فئة اكثر من 55 سنة و يرجح ان يكون السبب ان هذه الفئة يمكنها ان تقاعد بعد مدة قصيرة ، كما ان التحديثات التي اجريت في سن التقاعد القانوني كان لها الاثر الكبير على هذه النتائج.

اذا ما ربطنا النتائج المذكورة سابقا بعنصر الخبرة و مسمى الوظيفة، حيث سجلنا ان عينة الدراسة فيما يخص مسمى الوظيفة تركزت في المستوى التنظيمي الاخير اي الادارة القاعدية، و جاءت نتائج عنصر الخبرة بأعلى نسبة لأقل من خمس سنوات نجد ان هذه النسب منطقية اولاً بما ان المجتمع شاب ومقبولة على الرغم من ان حاولنا ان يكون عدد الافراد الذين لديهم عدد سنوات خبرة معتبر اكثر من اجل خدمة بعض الجوانب الموضوع، الا ان هذا التوزيع يعد طبيعي لان من المستحيل ان تظم المؤسسات عدد قياديين او عمال في مستوى تنظيمي عالي (ادارة عليا او وسطى)، اكثر من العمال في مستويات اقل، كما اشتملت الدراسة مجموعة من المؤسسات الخدمية اغلبها تصنف كبيرة حسب المشرع الجزائري، و امتازت بالأقدمية نسبيا في مجالات نشاطها و هذا يتضح من خلال الشكلين (2 - 8) و (2 - 10).

الفرع الثاني: تحليل نتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان

من خلال الجدول (2 - 13) نلاحظ هناك ضعف في الممارسات المتعلقة بالبعد الإستراتيجي حيث صنف هذا البعد في المرتبة الثالثة من بين الابعاد الثلاثة لتعلم التنظيمي بمتوسط حسابي اجمالي (2.23)، كما تبين ان هناك توجه واضح في استجابات الباحثين حول هذا المؤشر، اين توزعت الاجابات لتأخذ نسب معظمها كانت بدرجة موافقة متوسط ماعدا العبارة الأولى من هذا البعد، والتي حازت على درجة مرتفعة، وهذا يدل على ان المؤسسات محل الدراسة يهتما ان تبني الرؤية المشتركة بين ادارتها والعمالين بها، فنبني العمال لاهداف المؤسسة و ايضا مشاركة الادارات لأهداف العاملين و الحرص على التوفيق بينها وبين ما تسعى اليه، يمكن كلا الطرفين من الوصول الى الغايات المنشودة، و رغم المجهودات التي تبذلها المؤسسات محل الدراسة في تعزيز الرؤية المشتركة الا انه تم ملاحظة الخلل في البعد الاستراتيجي وهذا يمكن تفسيره بعدم وجود تطوير للبرامج والخطط التي تساعد على التعلم، و التي أيضا تسمح بتطوير المعارف و خبرات العمال لاستخدامها من اجل انجاز المهام ، اي ان عملية التعلم لا تسير بشكل مبرمج ومخطط .

وفيما يخص التخطيط في الجانب الاستراتيجي فنحن نعلم ان هذا المشكلة "قلة التخطيط او ضعفه" هي مشكلة تعاني منها اغلب المؤسسات الجزائرية، و هذا لا يتنافى مع وجود الرؤية ولكن الطموح في الوصول الى المراتب العليا او الى انشاء المنظمات المتعلمة كما هو في سياق الدراسة يتطلب التخطيط لكل أنشطة المؤسسة والى جانب التعلم التنظيمي بدرجة الأولى، كما يعزى هذا الضعف الى قلة الاهتمام بالبيئة الخارجية و التي تعتبر عنصرا رئيسيا بالنسبة الى هذا البعد، اضافة الى عدم اشراك العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة، اي ضعف منح الصلاحيات في الدرجات العليا، و هنا قد يعذر هذا العامل خاصة ان خصائص

العينة تعد السبب الأول في هذا المؤشر بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة حتى مع التوجه العالمي الحالي الذي يمنح القيادة والسلطة لشباب لما له من قدرات على الابداع والخلق.

و تؤكد نتائج الاجابات على اسئلة الجانب النظري في الاشكال البيانية (2-13)، (2-14)، (2-12)، على ما شرح سابقا، حيث لاحظنا ان المؤسسات محل الدراسة تعتمد على ثلاث أنشطة فقط من اصل 10 تم اعتمادها بناء على الدراسات السابقة، اي ما يمثل 30 % وهي نسبة منخفضة جدا كما انها غير مقصودة اي تمارس في اطار السير المعتاد لأنشطة المؤسسة، كما يتضح ان هذه الأنشطة تعتمد على الجهد غير الملموس، وهنا نرجع الى النقطة المذكورة سابقا فاذا كان هناك تخطيط لعملية التعلم في المؤسسات محل الدراسة لكان هناك توازن بين ماهو ملموس و ماهو غير ملموس، يدخل ضمن هذا الاطار ما تخصصه المؤسسات من جانب مالي من اجل عملية التعلم، فالتعلم بالسمع يعد الاقل تكلفة من بين الطرق المذكورة سابقا، وباختصار يمكن القول ان استراتيجيات التعلم المعتمدة في المؤسسات محل الدراسة هي بتكلفة معدومة و اقل تكلفة و هذا يبرر اجابات افراد عينة الدراسة عن ان اكبر العقابيل التي تواجه عملية التعلم التنظيمي هي محدودية الفرص المتاحة.

نلاحظ من خلال الجدول (2-14) هناك رضا عن العبارات المكونة للبعد التنظيمي من طرف اغلب افراد العينة، وصنف هذا البعد في الدرجة الثانية بالنسبة لابعاد التعلم التنظيمي، حيث ان درجات موافقة كانت مرتفعة نسبيا لجميع عبارات هذا البعد، و هذا يدل على ان هناك بيئة تنظيمية تساهم الى حد كبير في انسياب المعرفة و انتقالها بين الموظفين، و يدخل هذا ضمن ما يسمى البيئة المناسبة لتعلم رغم عدم توفر بعض الامور المهمة من اجل الممارسات الفعلية، كما تم التوضيح في تحليل البعد الأول لحيازة المعرفة و اشراك الاخرين بها، و يمكن اثبات هذه النتيجة من خلال الشكل (2-11) اين كانت الاجابة عن اهم مصدر لمعارف المؤسسات محل الدراسة هي التي تحصل عليها المؤسسة من الاحتكاك بالمؤسسات الاخرى على الرغم من ان التفاعل مع البيئة الخارجية لمؤسسات محل الدراسة لم يكن بالمستوى المطلوب، فالمؤسسة التي تسع الى الوصول الى نظام متعلم عليها ان تسهل عملية تطور قدرات الافراد الجماعية و الابداعية، خاصة اذا كان لدى العمال تقبل عالي لطرق التعلم الجماعي كما في حالة هذه الدراسة و الشكل (2-15) يوضح ذلك، كما عليها ان تشخص العوائق التي تحول دون التعلم الجماعي و تعمل على ازالتها. وليس التعلم الجماعي فقط بل والاجتماعي ايضا و المقصود بالتعلم الجماعي الاجتماعي هو تعلم الافراد بشكل جماعي داخل التنظيم و ايضا بتعبير مجازي ما تتعلمه المؤسسات من خلال التفاعل مع بعضها البعض، و ما يلاحظ هنا ان المؤسسات محل الدراسة تشجع العمل الجماعي الى حد ما اي في حدود ما توفره لسير عملية التعلم.

كما لا يمكن اغفال نقطة مهمة وهي الهيكل التنظيمي للمؤسسة، اذ تعتمد معظم مؤسسات الدراسة على هياكل تنظيمية قليلة المستويات، وهذه الخاصية تسمح بانسياب ومشاركة وتبادل المعلومات الخاصة بالعمل بسهولة لقلة المستويات الادارية، وكذا سرعة وتسهيل عملية الاتصال، ولا يجب ايضا اهمال فكرة ان العمال في مؤسسات الدراسة لديهم القدرة على التنقل في الوظائف في نفس المستوى الاداري دون اي مشاكل وهذه النقطة تحسب لصالح الممارسات الخاصة بالبعد التنظيمي، ولكن نقول من جديد ان هذه الممارسات تحصل ضمن السير الطبيعي لأنشطة التنظيم ولم يخطط لها.

ان مؤسسات الدراسة بها مرجعية ثقافية يمكن الحكم عليها بانها قوية خاصة وان البعد الثقافي صنف في المرتبة الأولى بين ابعاد التعلم التنظيمي، بدرجات موافقة عالية جدا للعبارات المكونة للبعد ومتوسط حسابي قدره (2.62)، حيث حصلت عبارة تساهم البرامج التدريبية في زيادة معارف ومهارات العاملين على اعلى تقدير، و هذا يدل على ان العمال في مؤسسات الدراسة يستفيدون من البرامج التدريبية المقدمة على الرغم من انها محدودة وموجهة في اطار محددة جدا، خاصة ان الهدف منها ليس التعلم المقصود في الدراسة

وانما تحسین الأداء الانتاجي للعامل، و يؤكد هذا التفسير الشكل البياني (2- 12) حيث وردت اجابات الافراد على ان البرامج التدريب والتكوين تمكنهم بدرجة الأولى من حل المشاكل التي تواجههم بالعمل اي الجانب التقني، و في هذه الحالة فالمقصود بالإجابة الشق الأول من السؤال، اي ان هذا الدور يعود الى البرامج التدريبية، فحين الدرجة الثانية كانت لاكتساب المعارف والمهارات و هنا يأتي دور التكوين، تم وضع هذا السؤال من اجل التأكد من العبارة التي استخدمت في نص الاستبيان ومن هنا يمكن القول ان المؤسسات لازالت تعتمد على التدريب قبل التكوين وهذا يجعلها ترجع خطوة الى الوراء في السير نحو تفعيل التعلم المنظمي.

اجابات الافراد حول مناقشة الاخطاء من اجل الاستفادة منها كانت ايجابية وهذه النقطة تحسب للبعد الثقافي، و ذلك لان هذا يعد في غاية الاهمية في عملية التعلم، على الرغم من ان الهدف المباشر لهذه العملية ليس عملية التعلم في حد ذاتها وإنما عدم تكرارها لما تكلفه من خسائر للمؤسسة ، اما فيما يخص تشجيع التطوير الذاتي فان الاجابات ايضا جاءت ايجابية بالنسبة لهذه العبارة، اي ان هناك تشجيع من طرف المؤسسة على التطوير الشخصي، خاصة وان عملية التعلم الفردية تعد نقطة البداية لتعلم التنظيمي فالتعلم التنظيمي يعد امتدادا للتعلم الفردي، و اساس عملية التعلم التنظيمي تركز على اية تعلم الافراد داخل المؤسسات محل الدراسة من خلال تعرضهم لمختلف التجارب اثناء انجاز المهام، كما ان التعلم الشخصي عملية مستمرة تبدأ بتعرض الفرد مواقف والتجربة والخبرة من اجل الوصول الى تكوين الاستنتاجات.

من خلال ما سبق يمكن تنفيذ الفرضية الأولى والتي تنص على انه "يوجد تطبيق لإبعاد التعلم التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة"، على الرغم من ان ما وجد يعد نقطة بداية لعملية التعلم التنظيمي فمادامت الممارسات التي تعتمدها مؤسسات الدراسة لم تصل الى بناء استراتيجيات واضحة و وضع نماذج ذهنية لعملية التعلم داخل المؤسسة فهذا يعني انه هناك مسافة معتبرة بينها وبين التعلم التنظيمي.

نستنتج من خلال الجدول(2- 17) ان الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة يمتاز بانه كفى وفعال خاصة وان معظم عبارات المحور حصلت على درجة موافقة مرتفعة، حيث حصلت عبارة " لدي اسلوب جيد في طرح المفترحات والافكار" على اعلى درجة موافقة وهذا يدل على ان الجو السائد بين عمال المؤسسات محل الدراسة، هو جو يسوده الحوار البناء والنقاش الهادف، كما انه من الواضح ان عمال هذه المؤسسات قادرين على بناء قنوات التواصل الفعال، كما انهم يلتزمون بأداء المهام و المواظبة لتحقيق الاهداف العامة، و الرغبة في تنفيذ المهام على اكمل صورة بغية التقدم والتحسين، و يحرص العمال في هذه المؤسسات ايضا على ايجاد الطرق و الاساليب الحديثة والمناسبة في انجاز الاعمال الموكلة اليهم، بينما حصلت العبارتين 9 و 13 على اقل نسب موافقة وهذا يعود الى ارتكاب الاخطاء في انجاز الاعمال هو امر طبيعي، و لكن الاهم هو الاستفادة من الاخطاء والتعلم منها وعدم تكرارها وهنا يأتي دور المؤسسة من خلال بناء ذاكرتها التنظيمية فان وقعت الاخطاء لا مفر، فلا يجب عليها ان تتعامل بسلبية بل يجب ايجاد الحلول وتسجيل التجربة من اجل الافادة منها في حالة وقوعها من جديد، و بناء القواعد و الاسس من اجل الوقاية وتفادي حصول هذه الجوادث مجددا، اما فيما يخص اوقات العمل فيمكن ان نرجع السبب الى الظروف التي يعيشها الفرد العامل سواء ما يتعلق بالامور الشخصية او بمحيط العمل، اضافة الى الموقع الجغرافي للمؤسسات المدروسة والتي تقع معظمها في مركز المدينة ما يجعل هناك صعوبة في الوصول في الاوقات المحددة لدوام.

من خلال التحليل لمحور الأداء الوظيفي يمكن قبول الفرضية الثانية والتي تنص على ان "مستويات الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة مرتفعة"، وذلك لان اجابات افراد عينة الدراسة كانت ايجابية بمتوسط حسابي اجمالي قدره(2.58) وانحراف(0.75)

معياري مرتفع نسبيا وهذا يعني ان هذه الاجابات لا يمكن يمكن تعميمها على جميع مفردات مؤسسات الخدمية في المنطقة لان درجة تغيرها بتغير الظروف المحيط تكون مرتفعة.

اما فيما يخص الفرضية الثالثة و التي تنص على ان "لا يوجد اختلاف في مستويات الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديمغرافية"، وتم الاعتماد على اختبار (T-test) من اجل اثبات الفرضية، كانت النتائج كما هو موضح في الجدول (2 - 18)، حيث ان كل عامل من عوامل الديمغرافية الخاصة بعينة الدراسة و التي تمثلت في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مسمى الوظيفة و الخبرة لا تؤثر على مستوى الأداء اي ان التغير في اي عامل من المتغيرات الديمغرافية لا يؤثر على الاجابات الاستبتيان في حالة اعادته ، فمثلا اذ تغير المستوى التعليمي لاحد العمال ستبقى اجابته بنفس الطريقة الأولى رغم تغير احد العوامل الديمغرافية له ، ونفس الامر بالنسبة للعمر، الجنس، الخبرة، ومسمى الوظيفة.

و لاختبار الفرضية الرابعة تم استخدام اختبار (ANOVA) و تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم (2 - 19)، و كان نص الفرضية كالأتي "لا توجد اختلافات في مستويات الأداء الوظيفي باختلاف خصائص المؤسسات محل الدراسة"، حيث تم اثبات هذه الفرضية اي ان ليس هناك اختلافات في مستويات الأداء الوظيفي تعزى الى التغير في خصائص المؤسسات محل الدراسة: حجم المؤسسة، عمرها او ملكيتها.

اما بالنسبة الى الفرضية الخامسة والتي تنص على "يؤثر تطبيق ابعاد التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العمال في المؤسسات محل الدراسة"، تم استخدام اختبارين من اجل اثبات او نفي هذه الفرضية وهما اختبار كاي تربيع واختبار الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم قبول هذه الفرضية فقد اظهرت نتائج المعالجة ، ان هناك ارتباط بين المتغير المستقل الذي تمثل في ابعاد التعلم التنظيمي (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي) و المتغير التابع و الذي يمثل في هذه الدراسة الأداء الوظيفي و ان هناك نتائج ايجابية، و يقصد بالاجابية ان هناك علاقة ارتباطية بين هذين المتغيرين اي ان التغير في احد ابعاد التعلم التنظيمي سيؤثر على مستويات الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة، الا ان البعد التنظيمي الغي عند الاستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وهذا يدل على ان الارتباط بين البعد التنظيمي ومستوى الأداء غير دال إحصائيا اي ان الابعاد التي تؤثر على مستويات الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة هما البعد الاستراتيجي والبعد الثقافي.

حيث ان البعد الاستراتيجي لدراسة كان تأثيره عكسي، اي ان الزيادة بوحدة واحدة في مقدرا البعد الاستراتيجي سيؤدي الى انخفاض الأداء الوظيفي بمقدار (0.29)، على عكس البعد الثقافي والذي يتضح من الجدول ان الزيادة بوحدة واحدة في هذا البعد ستؤدي الى الزيادة بما مقداره (0.32) في مستوى الأداء الوظيفي، و تعود هذه النتائج الى ان العمال في هذه المؤسسات يرون ان المشاركة في وضع استراتيجية المؤسسة او اتخاذ القرارات المصيرية في العمل هي اهدار للجهد والقدرات، خاصة وان الادارة في هذا النوع من المؤسسات تنظر الى هذه الامور على انها تدخل في شؤون الخاصة ، ايضا على ان العمال لا يعنون بما هو خارج توصيف مناصبهم اي خارج الحدود الوظيفية، فقد تفسح مجال من اجل النقاش وطرح الاراء ولكن في حدود معينة، كما يمكن تفسير هذه النتائج على ان ما يكتسبه الافراد من معارف و مهارات احيانا يكون بعيدا عن مكان العمل، اذ تتصف البيئة التي تكتسب فيها المعرفة حول التغيير والتطوير ببعض المواصفات (كحرية القرارات و وضع الاهداف الخاصة بالوظيفة والمخاطرة العالية والاتجاه نحو التطوير) والتي هي اقرب البيئة المثالية اي التعامل في بيئة ثقافية بعيدة عن الضغوط الواقعية، و التي لا تتسم بما البيئة التنظيمية التي لا بد ان يعود العامل اليها فيما بعد، فعادة ما تكون المعايير والبيئات والعلاقات و الجو العام للعمل الحقيقي مختلفة تماما عما هو موجود في بيئة التعلم، وبذلك لا

تتوفر للفرد او الجماعة العوامل التي تعزز السلوك الذي يحاول اتباعه وفق المعارف الجديدة التي اكتسبها، في الوقت الذي تكون فيه المعايير والتوقعات في مكان العمل هي نفسها المعتمدة لفترات طويلة و لم تتغير.

pdfelement

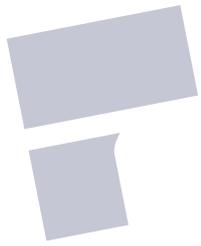
خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا الاجابة على اشكالية الدراسة ميدانيا، حيث تم بناء الاداة المستخدمة في جمع المعلومات و التي تمثلت في الاستبيان، ووزعت على عينة من العمال في المؤسسات الخدمية في ولاية ورقلة، وبعد الحصول على الاستبيانات التي اعتمدت للاستخلاص نتائج الدراسة تم تحايلها بواسطة برنامج التحليل الاحصائي (spss) وتم الاستعانة ايضا بالمجدول.

كما حاولنا من خلال المبحث الأول توضيح المنهجية و متغيرات الدراسة و ايضا الادوات الاحصائية المستخدمة في عملية التحليل، ثم قمنا بعرض نتائج الدراسة في المبحث الثاني اضافة الى مناقشة هذه النتائج في المطلب الثاني من هذا المبحث، و كانت النتائج العامة لهذه الدراسة ايجابية حيث تبين ان لتطبيق ابعاد التعلم التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة تأثير على مستوى الأداء الوظيفي.

pdfelement

الخاتمة



pdfelement

ان المعطيات التي تعايشها المؤسسة ساهمت في فتح مجالاً واسعاً امام المفكرين التنظيميين للبحث عن طرق واليات حديثة للتعامل مع المعرفة المتجددة، اي كيف يمكن لها ان توظيف و تدمج هذه الاخيرة في عمليات المؤسسة من خلال التعلم التنظيمي، بحيث ينعكس اقحامها على مردود الاعمال و اداء المؤسسة و الأفراد، فتغير بواسطتها تلك الاليات التقليدية ذات الرؤى القاصرة، فالمعرفة في الكثير من المؤسسات هي العامل الجديد للإنتاج و القيمة المضافة الاكثر اهمية وهي كفيلة بعد تاهيلها وتنظيمها الى تحقيق ما يسمى بالإبداع مما يجعل المؤسسة مؤهلة لأداء أفضل، ويعد التعلم التنظيمي في هذا الاطار ضمن قمة العوامل المحورية المؤثرة على فشل ونجاح المؤسسة، و تبرز الاهمية الاستراتيجية لهذه المفردة التنظيمية من خلال تحسين اداء الافراد وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل وزيادة الانتاجية والربحية، عن طريق تغيير سلوكيات العاملين و زيادة مهارتهم المختلفة وحثهم على التفكير الايجابي وإكسابهم المرونة الكافية في التعامل مع تحديات العمل، و لتغطية جوانب موضوع الدراسة الحالية حاولنا من خلال الاشكالية والتي تمثلت فيما يلي: " ما مدى تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العمال في بعض المؤسسات الخدمية بولاية ورقلة؟" مناقشة اهم النقاط التي لها علاقة بمتغيرات المذكورة سابقاً.

وبغرض الاجابة على الاشكالية قمنا بتقسيم الدراسة الى فصلين، في الفصل الاول تم التعريف بمتغيرات الدراسة: التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي اضافة الى ايراد بعض ماجاءت به الكتابات العلمية فيما يخص المصطلحين من خصائص، أهداف، أساليب، ممارسات ونظريات، وهدف الفصل الميداني الى اسقاط هذه المتغيرات على الجانب العملي من اجل معرفة واقع تطبيق ابعاد التعلم التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمية، اضافة الى عرض نتائج الدراسة الميدانية التي خضناها على مستوى المؤسسات بمدينة ورقلة، واهم النتائج التي توصلنا اليها من خلال هذه الدراسة تمثلت فيمايلي:

نتائج الجانب النظري:

- ✓ يعد التعلم التنظيمي نشاط او مجموعة من العمليات المستمرة التي تهدف الى ايجاد رؤية مشتركة داخل المؤسسة وتبني اساليب تفكير نظمية اكثر شمولاً، وتغيير نظرة العاملين من الرؤية الجزئية الى النظرة الكلية التي تنسجم مع اهداف المؤسسة؛
- ✓ ينطلق التعلم التنظيمي من الافراد و تجاربهم و ما يتم بناه في مستواهم و واقعهم المباشر، ليستقر في مستوى اكثر شمولية تتضح فيه معالم تشكيل المعرفة التنظيمية الناتجة عن حركية التنظيم و ذاكرة تنظيمية حية بالإضافة الى انظمة معلومات و اتصال الفعالة؛
- ✓ يربط التعلم التنظيمي بين مفهومين هما التعلم الفردي والتعلم الجماعي، حيث المؤسسة تتعلم بواسطة اعضائها اي ان التعلم الجماعي يجد مصدره في الفرد؛
- ✓ يحث التعلم التنظيمي على الاستفادة من تجارب الآخرين، اذ يقال في هذا الاتجاه ان ارقى العقول هي التي تتعلم من تجارب الآخرين بما يكفي في تعاملها مع الحياة، وأغابها هي التي لا تتعلم بما يكفي من تحسب صحيح للتعامل مع الحياة و متغيراتها، كما لا تعني هذه الدعوة للاعتبار من تجارب الآخرين قراءتها باستسلام و الذهاب اليها بفكر خالي؛

- ✓ ان التعلم التنظيمي يمكن محاكاته بوضع عادات يمكن ان تبقى حتى برحيل الافراد؛
- ✓ ان التعلم الجماعي يستلزم التحكم في ممارسة الحوار والنقاش، فالحوار يمكن من تقصي المشاكل الحساسة، و بالمقابل المناقشة تمكن من عرض اوجه النظر المختلفة والدفاع عنها من اجل اتخاذ القرار السديد؛
- ✓ يعتبر العنصر البشري الركيزة الاساسية لكافة العمليات و الانشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق اهدافها، فهو المتغير الاساسي والمحرك للعناصر الإنتاجية، و الاساس الذي يتوقف عليه نجاح او فشل نشاط المؤسسة؛
- ✓ يعبر الأداء عن قدرة الفرد على تحقيق اهداف المؤسسة من خلال الاستخدام الامثل للموارد المتاحة بطريقة كفوءة و فعالة؛
- ✓ ان يكون الأداء الوظيفي سلبيا لا يعني بالضرورة نقص في الجهد او نقصا في التوجيه او القدرة، ذلك ان هناك متغيرات اخرى قد تحول دون الوصول الى الأداء الفعال، من اهمها النقص في الزمن اللازم لاداء المهام او النقص في التسهيلات اللازمة للعمل، وكذلك تلعب سياسة المؤسسة دورا في تغيير الفرد لاداءه؛
- ✓ ان تثبت معايير الأداء الوظيفي الصحيحة وإبرازها و نشرها لا يتم الا عن طريق التوعية، التي تعد الاساس المركزي في غرس المبادئ والتبصر بما هو صحيح و ماهو خطأ و ايضا لقياس مدى انحراف السلوك عما هو خطأ من خلال الفجوة الادائية او منطبقا مع المعيار؛
- ✓ يتم تقييم الأداء الوظيفي من خلال صيغ مختلفة، غير ان الصيغ المختارة تتوقف ايجابياتها و اختيارها على الزاوية التي سينظر منها الى تلك الصيغ وما يحكمها من كلف و زمن؛
- ✓ تنفيذ عملية تقييم الأداء الوظيفي في الكشف عن السلوكيات المفيدة مع السعي الى تعميمها، و وضع حد لسلوكيات الخاطئة ومحاولة التقليل منها؛

نتائج الجانب الميداني:

- ✓ من اهم ما تم استخلاصه من الاحصاءات الوصفية بعد تقييم عينة الدراسة لابعاد التعلم التنظيمي، انه يوجد تطبيق للبعد الاستراتيجي والتنظيمي والثقافي في المؤسسات محل الدراسة، ويتضح ذلك من اجابات الموظفين التي جاءت بين درجة موافقة مرتفعة بأغلبية و بأقلية لدرجة موافقة متوسطة ؛
- ✓ اما بالنسبة لتقييم عبارات الأداء الوظيفي فحسب اجابة افراد العينة، والتي كانت بدرجة موافقة مرتفعة فان الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسات محل الدراسة يمتاز بدرجة فعالية مقبولة؛
- ✓ من اختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع تبين انه لا يوجد اختلاف بين اجابات العمال تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مسمى الوظيفة، الخبرة)، اي التغير في احد هذه العوامل لا يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.
- ✓ اما عن اختبار الفرضية الرابعة و التي مفادها انه لا يوجد اختلافات ذات دلالة احصائية في مستوى الأداء الوظيفي باختلاف خصائص المؤسسات محل الدراسة، و قد تم تأكيد هذه الفرضية من خلال نتائج تحليل الاستبيان و التي

كانت نتائجها غير دالة اي ان التغيير في احد خصائص المؤسسة (حجمها، عمرها او ملكيتها)، او فيها كلها لا يؤدي الى اختلافات في اجابات الاستبيان حول مستوى الأداء او ممارسات التعلم التنظيمي.

✓ اما الفرضية الخامسة و التي مفادها ان تطبيق ابعاد التعلم التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة ويؤثر على الأداء الوظيفي للعمال، و تم اثبات نتائج هذا الاختبار بشكل جزئي، اي وجود علاقة بين بعض ابعاد التعلم التنظيمي و مستوى الأداء الوظيفي، و يتضح ذلك من خلال بعدين هما البعد الاستراتيجي و الذي يؤثر بشكل عكسي على الأداء الوظيفي و البعد الثقافي و الذي تؤثر بشكل طردي فحين، لا يوجد اي علاقة تبين مستوى الأداء الوظيفي و البعد التنظيمي.

و من خلال ما توصلت اليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي نرى بانها قد تكون مناسبة:

✓ يجب على المؤسسات الخدمية ان تؤمن اكثر بأهمية التعلم المتواصل و العمل على نشره بين العاملين مع الحرص في الوقت نفسه على تكوين ذاكرة تنظيمية متطورة، من جهة اخرى لا بد ان تدرك القيادات الادارية العليا ان عدم التعلم يقود الى تدهور و ضمور المعرفة، الامر الذي يتطلب الحرص المتواصل على ايجاد اليات تحفيز الفرد على التعلم.

✓ على الرغم من الجهود التي تبذلها المؤسسات محل الدراسة في تعزيز الرؤية المشتركة، الا ان هذه الجهود لا تزال بسيطة و متواضعة، و يجب عليها مضاعفة الجهود، فوجود الرؤية دون المشاركة بالاتخاذ القرارات او بوضع الاستراتيجيات المتعلقة بالعمل يعرض المؤسسة للعديد من المشاكل و يعيق سير عملية التعلم.

✓ يجب العمل على غرس ثقافة التعلم بين العاملين فلا يجب ان يعتبره العمال عبئا مضافا.

✓ يتوجب على المؤسسة ان تؤمن بان لدى الافراد قدرات إبداعية، و انهم قادرون على تقديم مقترحات تسهم ايجابيا في تحسين اداء المؤسسة.

✓ يجب على المؤسسات اشراك العاملين في وضع اهداف البرامج التدريب و التكوين من اجل زيادة انتاجية العاملين و ايضا عدم اهدار موارد المؤسسة.

✓ تعزيز ثقة العاملين في ادارة المؤسسة و ازالة العراقيل التنظيمية و الادارية التي تعرقل عملية التعلم.

✓ يجب على المؤسسات ان تتأمل في تجاربها السابقة حتى لو كانت فاشلة و تستنبط منها الدروس والعبر.

✓ الشفافية العالية بين افراد المؤسسة على كافة المستويات و التعامل مع المشكلات، فمن المهم ان يكون التركيز على حل المشكلة و ازالتها و ليس البحث عن مبررات او قذف الاتهامات بين الافراد او الوحدات.

✓ ضرورة التفكير بحكمة في المواضيع المعقدة من اجل خلق الذكاء الجماعي، و تبني التجديد و التنسيق في العمل.

✓ و جوب النظر الى مفهوم التعلم التنظيمي باعتباره اكثر من مجرد اكتساب المعلومات، اي ان التعلم ليس ما يعرفه اعضاء المؤسسة كمجموعة من المعارف و المعلومات، بل هو توظيف جماعي لإمكانيات الافراد.

وفي الاخير يمكن القول ان الموضوع الذي تناولته الدراسة والمتمثل في " تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي " افرز مجموعة من النتائج، و لكن يبقى الامام بكل الجوانب المتعلقة بالموضوع صعب و هذا يعود لعدد الاسباب، وبالتالي يشكل النقص نقطة بداية لدراسات مستقبلية، ومن هنا يمكن طرح اقتراح عدد من المواضيع التي يمكن ان يتناولها الباحثون في المستقبل، والتي يمكن ان يكون تكملة لهذا الموضوع، ومن بين هذه المواضيع مايلي:

- ✓ دور الاتصال الداخلي في تحسين ممارسات التعلم التنظيمي؛
- ✓ دور التعلم التنظيمي في بناء الذاكرة التنظيمية؛
- ✓ دور التعلم التنظيمي في بناء التفكير النظمي؛
- ✓ دور التعلم التنظيمي في تفعيل برامج التدريب داخل المؤسسة؛
- ✓ دور التعلم التنظيمي في بناء الجدران المحورية للأفراد؛

pdfelement

قائمة المراجع والمصادر

الكتب:

1. حسين الحراشة، ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي، الطبعة الاولى، دار جليس الزمان، الاردن 2011.
2. طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة، الطبعة الاولى، دار اليازوري، الاردن 2010.
3. عبد الرزاق سالم الرحاحله، نظرية المنظمة، الطبعة الاولى، مكتبة المجتمع العربي، الاردن 2010.
4. علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب، مصر، غ م.
5. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر 1997.
6. خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة، الاردن 2014.
7. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمد، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الطبعة الاولى، الاردن 2000.
8. هشام عبد الله الغريزي، نظرية المنظمة، الطبعة الاولى، مكتبة الفلاح، الكويت 2010.
9. عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الاداء الوظيفي، الطبعة الاولى، دار جليس الزمان، الاردن 2011.
10. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، ادارة الموارد البشرية، الطبعة السادسة، دار المسيرة، الاردن 2016.

البحوث الجامعية:

1. موسى محمد ابو حطب، فاعلية نظام تقييم الاداء واثره على مستوى اداء العاملين ، حالة دراسية على جمعية اصداق المريض الخيرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين 2009.
2. رانيا جاسر ابو عوض، واقع تطبيق هندرة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الاداء الوظيفي في دوان الموظفين العام بقطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، فلسطين، 2015
3. نادر حامد ابوشرخ، تقييم اثر الحوافز على الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر بغزة، فلسطين 2010.
4. اقطي جوهره، اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2013/2014.
5. حمد بن قبلان ال فطيح، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الاجهزة الامنية، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية 2013.
6. عماد الرويلي، دور نظم المعلومات البشرية في زيادة فاعلية اداء الموارد البشرية دراسة ميدانية في وزارة الداخلية، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين 2014.
7. بن عبد الرحمان الطاهر، القيادة التحويلية وعلاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز قسنطينة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008/2009.
8. اريج ميمون الكبيسي، درجة توافر ابعاد منظمة التعلم في المدارس الاساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالابداع الاداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن

2013.

9. الطاهر الوافي، اثر التحفيز على الاداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتبسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2012/2013.
10. فطيمة الزهرة بربطل، اهمية التعلم التنظيمي في تكوين راس المال الفكري لدراسة حالة مؤسسة سوناطراك، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، 2015/2016.
11. بوعط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنقذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر 2008/2009.
12. عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الاداء في الادارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا 2009.
13. بلقاسم جوادى، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين. دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالاغواط، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بيسكرة 2014/2015.
14. سهام رحون، بيئة العمل الداخلية واثرها على الاداء الوظيفي دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، 2013/2014.
15. اسعد احمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات فلسطين، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين 2008.
16. عماد عبد الرحمان قرموط، درجة ممارسة الجودة الادارية وعلاقتها بفاعلية الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية في غزة، فلسطين 2015.
17. رضا نعيجة، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين. دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع التنقيب بادرار، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر 2011/2012.

المجالات المحكمة:

1. محمد نايف محمد الرفاعي، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة وموقفاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الاردنية في محافظة اربد، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، الاردن، العدد 13، 2013.
2. سحراء ابو حسن، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الاداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العراق، العدد 36، 2013.
3. مياسة سيد محمد ابوسلطان، يوسف عبد عطية بحر، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للابحاث، فلسطين، العدد 02، 2013.
4. امال ياسين المحالي، مدى توفر التعلم التنظيمي واثره في ممارسة السلوك الابداعي، مجلة دراسات العلوم الادارية، الاردن، العدد 01، 2009.
5. اكرام محسن الياسري، اثر عمليات ادارة المعرفة و التعلم التنظيمي في الاداء الاستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، المجلد 15، العدد 3، 2012.
6. ايمن حسن ديوب، اثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،

سوريا، العدد 02، 2013.

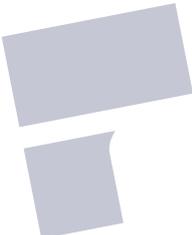
7. سطوطاح سميرة، رواجية مريم، التعلم الوجه الجديد للابداع في منظمات الاعمال، مجلة الاكاديمية لدراسات الاجتماعية والانسانية، الجزائر، العدد 16، 2016.
8. شنشونة محمد، اهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية لجامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 33، 2014.
9. صبيان ايمان، اثر الرضا الوظيفي على اداء الموارد البشرية، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، العدد 05، 2016.
10. ليث عبد الحكيم وآخرون، دور ادوات التعلم التنظيمي في تحقيق الاداء الجامعي المتميز، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 02، 2009.

التظاهرات العلمية:

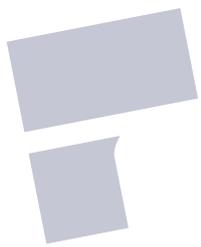
1. راييس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الاداء التنافسي، الملتقى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاد الحديثة بالشلف، الجزائر 2011.
 2. موسى رحمان، دور التعلم التنظيمي في بناء راس المال الفكري، الملتقى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاد الحديثة بالشلف، الجزائر 2011.
- المراجع الأجنبية:

1. Timothy A. Judge, The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review, the American Psychological Association, UAS, N03, 2001.
2. ipek kocogla, hiisyyin inace, the relationship between organizational learning and firem pereformanceM the mediating rales innavation and TQM, journal of global strategic management, turkey, N01, 2011.
3. alexendra luciana guta, organizational learning and performance , proceedings of the 7th in international management conference, bocharest, Romania, 2013
4. Seyed Habib Maktabi, Amir Khazaei, The Impact of Organizational Learning on Organizational Performance and Organizational Innovation: Evidence from Bank Industry of Iran, International Journal of Economy, Management and Social Sciences, Pakistan, N10, 2013.
5. Markus Christen, Job Satisfaction, Job Performance and Effort: A Reexamination; Using Agency Theory, Journal of Marketing, USA, 2006
6. islam mohamed salim, organizational learning innovation and performance of malaysian SMEs, International journal of business and management, vol6, malaysia, 2011
7. ferdinandus sampe ,the influence of organizational learning on performance in indonésien SMEs ,doctoral thesis, southern cross university, australia, 2012

8. Azara Shaheen, **Employees Training and Organizational Performance: Mediation by Employees Performance**, interdisciplinary journal of contemporary research in business, ijcrb.webs.com, N04, 2013
9. wageeh A.nafei, **organizational learning and organizational performance: a correlation study in kingdom of Saudi Arabia**, American international journal of social, USA, no 2,2015

 pdfelement

الملاحق



pdfelement



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

احي الموظف، اختي الموظفة، تحية طيبة وبعد:

في اطار اعداد مذكرة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي، نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله الى دراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمية، والذي صمم من اجل جمع البيانات الخاصة بالدراسة، و لهذا نأمل منكم الاجابة على اسئلة الاستبيان بدقة، ونعلمكم ان الاجابات المقدمة من طرفكم لن تستخدم خارج اغراض البحث العلمي كما اننا سنحافظ على سريتها.

نحيطكم علما ان صدق اجاباتكم ستؤثر على نتائج البحث لهذا نرجو منكم التأيي والتركيز قبل الاجابة.

"تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام"

تحت اشراف الاستاذ: مزهودة نور الدين

الطالبة: ب ، ام هاني

القسم الأول: المعلومات عامة:

الجنس	ذكر	انثى
العمر	من 25 الى 35 سنة	من 36 الى 45 سنة
المستوى العلمي	ثانوي	جامعي
مسمى الوظيفة	مدير عام	رئيس مصلحة
الخبرة	اقل من 5 سنوات	من 6 الى 10 سنوات
عدد الدورات التكوينية:		
مسمى الوظيفة	مدير عام	رئيس مصلحة
المستوى العلمي	ثانوي	جامعي
العمر	من 25 الى 35 سنة	من 36 الى 45 سنة
الجنس	ذكر	انثى

القسم الثاني: المعلومات الخاصة بالمؤسسة

اسم المؤسسة:	
عدد عمال المؤسسة:	
عمر المؤسسة:	
ملكية المؤسسة: عامة	مختلطة
ملكية المؤسسة: خاصة	

العبارات الخاصة بالتعلم التنظيمي : ويقصد بالتعلم التنظيمي جلب المعرفة من الماضي لتأثير على الانشطة الحالية مما يؤدي الى مستويات اعلى او ادنى من الفعالية التنظيمية .

البعد	رقم العبارة	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
التعلم التنظيمي					
البعد الاستراتيجي	1	تركز ادارة المؤسسة على تعزيز الاهداف المشتركة بين الادارة والعمالين.			
	2	تعتمد ادارة المؤسسة على المشاركة وعدم التفرد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.			
	3	تقوم ادارة المؤسسة بتغيير طرق التفكير بالأعمال عن طريق التوعية من خلال ربطها بحاجة السوق.			
	4	حرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملي و احاول توظيفها لخدمة العمل			
	5	تعتمد المؤسسة اللقاءات مع العملاء من اجل جمع المعلومات.			
	6	يتم اشراك العاملين في وضع البرامج التدريبية.			
	7	تحتفظ ادارة المؤسسة بقاعدة بيانات متجددة حول قدرات العاملين.			
البعد التنظيمي	8	تشجع ادارة المؤسسة العمل الجماعي بين العاملين لتوليد الافكار الجديدة.			
	9	يتم تقسيم الاعمال حسب القدرات لكل عضو في الفريق .			
	10	يستطيع اي احد من زملائي القيام بالاعمال التي اقوم بها في حالة غيابي.			
	11	يشارك الكل في وضع اهداف المؤسسة بغض النظر عن المستوى الوظيفي.			
	12	تعمل المؤسسة على بناء فرق عمل من اصحاب الخبرة لتقديم الاستشارة.			
	13	تبحث ادارة المؤسسة دائما عن طرق و اساليب جديدة لنشر وتداول المعلومات.			
البعد الثقافي	14	يناقش العاملين الاخطاء بصراحة من اجل التعلم والاستفادة منها.			
	15	ينظر للمشاكل على انها فرص لتعلم.			
	16	تشجع ادارة المؤسسة الموظفين على التطوير الذاتي.			
	17	تتم ادارة المؤسسة بتوليد الافكار الجديدة لحل المشاكل.			
	18	في المؤسسة يستطيع العاملين طرح وجهات نظرهم ويستفيدون ايضا من اراء الاخرين.			
	19	تساهم البرامج التدريبية في زيادة معارف ومهارات العاملين.			

العبارات الخاصة بالأداء الوظيفي: ويقصد بالأداء الوظيفي المخرج الذي يحققه الفرد عند قيامه بنشاط ما، و الذي يبدأ من القدرات و الإدراك الدور والمهمة.

البعد	رقم العبارة	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
محددات الأداء الوظيفي	1	اقوم بانجاز الاعمال المطلوب مني انجازها في حينها			
	2	استطيع التعامل عندما تواجهني مشكلة او عائق في عملي.			
	3	احرص على تحسين مستوى الاعمال التي اقوم بها دائما.			
	4	احرص على تحسين مهاراتي ومعارفي بشكل مستمر.			
	5	استطيع الاعتماد نفسي في انجاز الاعمال.			
	6	لدي قدرة على تحمل مسؤوليات اكبر وانجاز ما يوكل الي من واجبات اضافية.			
	7	اقدم العون و المساعدة دائما لزملائي فيما يخص امور العمل.			
	8	لدي اسلوب جيد في طرح المقترحات التي تحظى بالقبول عادة.			
	9	احرص على الحضور في اوقات الدوام الرسمي دون اي تأخير.			

10	استفيد من رصيد ماتعلمته من خبرات لتحقيق نوع من الابتكار في عملي.
	لروف غير المتوقعة في عملي.
	لروف غير المتوقعة في عملي.
13	نادرا ما ارتكب الازخطاء في انجاز المهام المطلوب مني.

Retirer le filigrane maintenant

الاسئلة الخاصة بالجزء النظري:

رتب من 1 الى 4 ، برامج التدريب و التكوين في المؤسسة تمكيني

من :

رتب من 1 الى 4 ، ايها الطرق التالية اكثر استخداما :

- التعلم بالسمع؛
- التعلم بالممارسة؛
- التعلم بالتبادل؛
- التعلم بالبحث؛

- التشخيص الدقيق للمشاكل؛
- اكتساب المعرفة والمهارات؛
- القدرة على الابداع؛
- القدرة على التطوير الذاتي؛

ايها تفضل من برامج التعلم:

رتب من 1 الى 4، المعارف الجديدة التي تكتسبها المؤسسة

من :

- الفردية؛
- الجماعية؛

- من خلال الفرق الاستشارية التي تكوونها للمؤسسة؛
- من خلال الاحتكاك بالمؤسسات الاخرى؛
- من خلال برامج البحث والتجربة؛
- من خلال تبادل الخبرات والكفاءات بين العمال؛

هل تساعدك برامج تقييم الاداء على تحسين ادائك:

- نعم؛
- لا؛

رتب من 1 الى 6 العبارات التالية حسب الاكثر عرقلة لعملية التعلم في المؤسسة:

من بين الانشطة التالية ايها تعتمد المؤسسة التي تعمل بها من اجل عملية التعلم:

- انخفاض تشجيع و تحفيز العاملين على التعلم؛
- محدودية الوظيفة (التخصص في العمل)؛
- محدودية اتاحة فرص التعلم؛
- تجاهل اهمية منح الصلاحيات في اتخاذ بعض القرارات؛
- قلة ادراك التحديات التي تواجه المؤسسة؛
- عدم وجود فرص لإبراز القدرات والمهارات؛

رتب العبارات التالية من حيث الاكثر تأثيرا على ادائك:

- صعوبة التعامل مع محيط العمل؛
- قلة المعلومات الخاصة بالوظيفة؛
- كمية العمل؛
- نوعية العمل؛

- التوثيق بالنشر؛
- جلسات الحوار والنقاش؛
- الاجتماعات الصباحية؛
- التعاون مع المؤسسات التعليمية؛
- المشاركة بأوراق عمل في المؤتمرات و الندوات؛
- تنظيم ورش العمل؛
- المسابقات المعرفية؛
- انشاء المواقع الالكترونية التفاعلية؛
- تنظيم المؤتمرات؛
- المحاضرات؛

ملاحظة: الاجابات على اسئلة الترتيب تكون من الاكبر الى الاصغر.

الملحق رقم (02) قائمة باسماء المحكمين:

الرقم	اسم الاستاذ	الدرجة العلمية
1	عراية الحاج	استاذ مساعد . جامعة فاصدي مرباح ورقلة
2	مناصرية رشيد	استاذ محاضر . جامعة فاصدي مرباح ورقلة
3	اسماء يوسف	استاذ مساعد . جامعة فاصدي مرباح ورقلة
4	بوجروة حكيم	استاذ محاضر . جامعة فاصدي مرباح ورقلة
5	بلطرش حورية	استاذ مساعد . جامعة فاصدي مرباح ورقلة
6	لطفي دهينة	استاذ مساعد . جامعة جامعة قسنطينة . 3 .

الملحق (03) اختبار معامل الثبات:

معامل الثبات الاجمالي		معامل الثبات لتعلم التنظيمي		معامل الثبات للاداء الوظيفي	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,883	4	0,714	19	0,767	13

الملحق (04) المتغيرات الديمغرافية:

		الجنس			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	78	52,3	52,3	52,3
	انثى	71	47,7	47,7	100,0

Total	149	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

العمر					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 25 الى 35 سنة	65	43,6	43,6	43,6
	من 36 الى 45 سنة	57	38,3	38,3	81,9
	من 46 الى 55 سنة	24	16,1	16,1	98,0
	أكثر من 55 سنة	3	2,0	2,0	100,0
	Total	149	100,0	100,0	100,0

المستوى العلمي					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	28	18,8	18,8	18,8
	جامعي	98	65,8	65,8	84,6
	درسات عليا	15	10,1	10,1	94,6
	تكوين اخر	8	5,4	5,4	100,0
	Total	149	100,0	100,0	100,0

مسمى الوظيفة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	5	3,4	3,4	3,4
	رئيس مصلحة	29	19,5	19,5	22,8
	موظف	104	69,8	69,8	92,6

وظيفة اخرى	11	7,4	7,4	100,0
Total	149	100,0	100,0	

الخبرة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	53	35,6	35,6	35,6
	من 5 الى 10 سنوات	48	32,2	32,2	67,8
	من 11 الى 15 سنة	18	12,1	12,1	79,9
	أكثر من 15 سنة	30	20,1	20,1	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

الملحق (05) متغيرات المتعلقة بخصائص المؤسسة:

عدد عمال المؤسسة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مصغرة	5	3,4	3,4	3,4
	صغيرة	48	32,2	32,2	35,6
	متوسطة	34	22,8	22,8	58,4
	كبيرة	62	41,6	41,6	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

ملكية المؤسسة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عامة	129	86,6	86,6	86,6
	مختلطة	20	13,4	13,4	100,0

Total	149	100,0	100,0
--------------	------------	--------------	--------------

عمر المؤسسة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من اقل	13	8,7	8,7	8,7
	سنوات 10 الى 5 من	34	22,8	22,8	31,5
	سنوات 10 من أكثر	102	68,5	68,5	100,0
	Total	149	100,0	100,0	

الملحق (06) نتائج اختبار المحاور الخاصة بالاستبيان:

الاحصاءات الوصفية للبعد الثقافي					
العبارات	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يناقش العاملون الاخطاء بصراحة من اجل التعلم والاستفادة منها.	149	1,00	3,00	2,5839	,68872
ينظر للمشاكل على انها فرص لتعلم.	149	1,00	3,00	2,5906	,69762
تشجع ادارة المؤسسة الموظفين على التطوير الذاتي.	149	1,00	3,00	2,4631	,76691
تتم ادارة المؤسسة بتوليد الافكار الجديدة لحل المشاكل.	149	1,00	3,00	2,5168	,78503
في المؤسسة يستطيع العاملون طرح وجهات نظرهم ويستفيدون ايضا من اراء الاخرين.	149	1,00	3,00	2,8188	,50743
تساهم البرامج التدريبية في زيادة معارف ومهارات العاملين.	149	1,00	3,00	2,8255	,50312
N valide (listwise)	149				

الاحصاءات الوصفية للاداء الوظيفي					
العبارات	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
اقوم بانجاز الاعمال المطلوب مني انجازها في حينها	149	1,00	3,00	2,4430	,80019
استطيع التعامل عندما تواجهني مشكلة او عائق في عملي.	149	1,00	3,00	2,5772	,72765

احرص على تحسين مستوى الاعمال التي اقوم بها دائما.	149	1,00	3,00	2,5839	,68872
احرص على تحسين مهاراتي ومعارفي بشكل مستمر.	149	1,00	3,00	2,5906	,69762
استطيع الاعتماد نفسي في انجاز الاعمال.	149	1,00	3,00	2,4631	,76691
لدي قدرة على تحمل مسؤوليات اكبر وانجاز ما يوكل الي من واجبات اضافية.	149	1,00	3,00	2,5168	,78503
اقدم العون و المساعدة دائما لزملائي فيما يخص امور العمل.	149	1,00	3,00	2,7887	,51961
لدي اسلوب جيد في طرح المقترحات التي تحظى بالقبول عادة.	149	1,00	3,00	2,7987	,51961
احرص على الحضور في اوقات الدوام الرسمي دون اي تأخير.	149	1,00	3,00	2,4430	,80019
استفيد من رصييد ماتعلمته من خبرات لتحقيق نوع من الابتكار في عملي.	149	1,00	3,00	2,5872	,72765
استطيع التعامل مع الظروف غير المتوقعة في عملي.	149	1,00	3,00	2,5839	,68872
التزم في عملي لان مهمامي محددة بدقة.	149	1,00	3,00	2,5906	,69762
نادرا ما ارتكب الازخاء في انجاز المهام المطلوب مني.	149	1,00	3,00	2,4531	,76691
N valide (listwise)	149				

الاحصاءات الوصفية للبعد الاستراتيجي					
العبارات	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تتركز ادارة المؤسسة على تعزيز الاهداف المشتركة بين الادارة والعمالين.	149	1,00	3,00	2,3758	,86584
تعتمد ادارة المؤسسة على المشاركة وعدم التفرد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	149	1,00	3,00	2,0604	,89464
تقوم ادارة المؤسسة بتغيير طرق التفكير بالأعمال عن طريق التوعية من خلال ربطها بحاجة السوق.	149	1,00	3,00	2,1678	,87304
احرص دائما على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملي و احاول توظيفها لخدمة العمل	149	1,00	3,00	2,2617	,80030
تعتمد المؤسسة اللقاءات مع العملاء من اجل جمع المعلومات.	149	1,00	3,00	2,3221	,80764
يتم اشراك العمالين في وضع البرامج التدريبية.	149	1,00	3,00	2,2282	,85520
تحتفظ ادارة المؤسسة بقاعدة بيانات متجددة حول قدرات العمالين.	149	1,00	3,00	2,1946	,89047
N valide (listwise)	149				

الاحصاءات الوصفية للبعد التنظيمي					
العبارات	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type

تشجع ادارة المؤسسة العمل الجماعي بين العاملين لتوليد الافكار الجديدة.	149	1,00	3,00	2,3960	,80387
يتم تقسيم الاعمال حسب القدرات لكل عضو في الفريق .	149	1,00	3,00	2,3624	,87930
يستطيع اي احد من زملائي القيام بالاعمال التي اقوم بها في حالة غيابي.	149	1,00	3,00	2,3960	,80387
يشارك الكل في وضع اهداف المؤسسة بغض النظر عن المستوى الوظيفي.	149	1,00	3,00	2,3826	,76756
تعمل المؤسسة على بناء فرق عمل من اصحاب الخبرة لتقديم الاستشارة.	149	1,00	3,00	2,4430	,80019
تبحث ادارة المؤسسة دائما عن طرق و اساليب جديدة لنشر وتداول المعلومات.	149	1,00	3,00	2,5772	,72765
N valide (listwise)	149				

pdfelement

		الجنس									
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes							
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence		
										Inférieure	Supérieure
الاداء	Hypothèse de variances égales	1,129	,290	,612	147	,541	,03621	,05915	-,08068	,15310	
	Hypothèse de variances inégales			,608	#####	,544	,03621	,05951	-,08145	,15388	

		العمر									
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes							
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence		
										Inférieure	Supérieure

الاداء	Hypothèse de variances égales	4,991	,027	- ,723	120	,471	-,04804	,06646	-,17964	,08355
	Hypothèse de variances inégales			- ,743	##### #	,459	-,04804	,06464	-,17614	,08005

		المستوى التعليمي								
الاداء	Hypothèse de variances égales	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
	Hypothèse de variances égales	6,472	,012	-1,723	124	,087	-,13030	,07564	-,28002	,01942
	Hypothèse de variances inégales			-1,460	35,871	,153	-,13030	,08924	-,31130	,05071

مسمى الوظيفة										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
الاداء	Hypothèse de variances égales	1,372	,250	1,278	32	,210	,18143	,14192	-,10764	,47051
	Hypothèse de variances inégales			1,712	7,624	,127	,18143	,10599	-,06509	,42796

الخبرة										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure

									Inférieure	Supérieure
الاداء	Hypothèse de variances égales	2,727	,102	-,080	99	,937	-,00565	,07099	-,14650	,13520
	Hypothèse de variances inégales			-,081	95,330	,936	-,00565	,06995	-,14453	,13322

الملحق (08) اختبار الفرضية الرابعة:

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
عدد عمال المؤسسة	Inter-groupes	15,380	18	,854	,970	,498
	Intra-groupes	114,513	130	,881		
	Total	129,893	148			
عمر المؤسسة	Inter-groupes	4,908	18	,273	,623	,877
	Intra-groupes	56,931	130	,438		
	Total	61,839	148			
ملكية المؤسسة	Inter-groupes	10,540	18	,586	1,296	,200

Intra-groupes	58,722	130	,452		
Total	69,262	148			

الملحق (10): اختبار معامل الارتباط (R-deux):

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,901 ^a	,813	,807	,15790
a. Valeurs prédites : (constantes), البعد التنظيمي, البعد الثقافي, البعد الاستراتيجي				

الملحق (09): اختبار الانحدار للفرضية الخامسة:

اختبار الانحدار الخطي البسيط					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,014	,119	-,118	-,118	,906
البعد الاستراتيجي	-,292	,052	-,354	-5,558	,000
البعد التنظيمي	-,014	,029	-,018	-,495	,621
البعد الثقافي	,365	,058	,363	6,326	,000
التعلم	,957	,096	,841	9,973	,000
a. Variable dépendante : الاداء					

الفهرس

pdfelement

الفهرس

I	الاهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجدوال
VIII	قائمة الاشكال
X	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	الفصل الأول: التأسيس النظري و التطبيقى للتعلم التنظيمى والأداء الوظيفى
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الادبيات النظرية للعلاقة بين التعلم التنظيمى والأداء الوظيفى
3	المطلب الأول: مدخل مفاهيمى للتعلم التنظيمى
3	الفرع الأول: تعريف وأهمية وخصائص التعلم التنظيمى
6	الفرع الثانى: مبررات وأنماط وأبعاد التعلم التنظيمى
8	الفرع الثالث: خطوات ومستويات ومعوقات التعلم التنظيمى
10	المطلب الثانى: مدخل مفاهيمى للأداء الوظيفى
11	الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفى، انواعه ومحدداته
13	الفرع الثانى: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفى و مؤشرات قياسه
14	الفرع الثالث: مراحل وطرق تقييم الأداء الوظيفى و سبل تحسينه
18	الفرع الرابع: العلاقة بين التعلم التنظيمى والأداء الوظيفى
19	المبحث الثانى: الدراسات السابقة
19	المطلب الأول: الدراسات العربية
21	المطلب الثانى الدراسات الاجنبية
26	خلاصة الفصل الأول
27	الفصل الثانى: الدراسة الميدانية
28	تمهيد
29	المبحث الأول: المنهجية و ادوات الدراسة
29	المطلب الأول: منهجية الدراسة
29	الفرع الأول: مجتمع و عينة الدراسة
30	الفرع الثانى: متغيرات و منهج الدراسة
31	المطلب الثانى: الادوات الاحصائية المستخدمة

32	الفرع الأول: ادوات جمع البيانات
33	الفرع الثاني: البرامج والأدوات الاحصائية
34	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
34	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
34	الفرع الأول: عرض نتائج المتعلقة بخصائص العينة و المؤسسات
39	الفرع الثاني: عرض النتائج الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات
49	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
49	الفرع الأول: تحليل النتائج الخاصة بمتغيرات الديمغرافية و خصائص المؤسسات
58	الفرع الثاني: تحليل نتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان
55	خلاصة الفصل الثاني
56	الخاتمة
61	المصادر والمراجع
66	الملاحق
81	الفهرس

pdfelement